الإدارة العلميّة

دكتور علي السلمي

كلية التجارة – جامعة القاهرة

١٩٧٠



دار المعارف بمصر

الناشر : دار المعارف بمصر – ١١١٩ كورنيش النيل – القاهرة ج. ع. م.

المحتويات

الباب الثالث

وظائف المدير

الباب الرابع

بعض الاتجاهات العلمية الحديثة فى الإدارة

الباب الخامس

الإدارة العلمية فى مصر

إهداء

إلى المدير العربي

تمهيد :

الإدارة عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة . وعملية الإدارة بهذا التعريف توجد فى كافة مجالات الحياة وتعتبر نشاطاً إنسانيا رئيسيا . ففى مجالات العمل والإنتاج تلعب الإدارة دوراً قياديا هاما فى تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية بتوفير السلع والخدمات التى تشبع رغبات الاستهلاك وتضمن تواجد مستلزمات الإنتاج المختلفة . وفى المؤسسات الاجتماعية والثقافية والسياسية نجد الإدارة تؤدى نفس الوظيفة الأساسية وهى تجميع الموارد وتوجيه الجهود ناحية التحقيق الأمثل للأهداف المقررة .

وبذلك فإن أوجه نشاط الإدارة تتعدد ومن ثم تختلف المشاكل التى تواجهها وتتباين . ومن ناحية أخرى فإن طبيعة التنظيمات الحديثة التى تتولى أوجه الإنتاج وأنشطة السياسة والثقافة تميل إلى التعقد والتشابك مما يجعل وظيفة الإدارة أكثر تعقيداً وصعوبة باستمرار . كذلك فإن المجتمعات الحديثة الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية تفرض على الإدارة أهدافا تميل إلى الطموح بينما لا توفر لها عادة كل ما تحتاج إليه من موارد وإمكانيات ، بل قد تتطلب طبيعة فترات النمو والتطور فى بعض المجتمعات فرض قيود وحدود على حرية الإدارة فى العمل .

والإدارة فى سعيها لتحقيق الأهداف المنوطة بها والوفاء بالتزاماتها الاجتماعية تحتاج دائماً إلى التعرف على المشاكل والمعوقات ، والتنبؤ بالاحتمالات والظروف والأحداث المتوقعة ، كما تسعى دائماً إلى اكتشاف وتطوير أساليب مناسبة لحل تلك المشكلات والاستعداد للاحتمالات المتوقعة .

وفى وقت مضى كانت التجربة الأساس الأول لتطوير العمل الإدارى وتنمية أساليب الإدارة فى تأدية وظائفها الرئيسية . فقد كان المدير يعتمد أساساً على

خبرته الذاتية وقدرته الشخصية على اكتشاف المشاكل والتوصل إلى حلول مناسبة لها .

وبذلك فإن التجربة والخطأ trial and error كانتا سبيل الإدارة فيما مضى لزيادة رصيدها من المعرفة وابتكار أساليب العمل المناسبة . وقد حقق أسلوب التجربة والخطأ قدراً كبيراً لا بأس به من التقدم فى الفكر الإدارى حين كان الحجم الصغير هو الصفة الغالبة على المشروع الإنتاجى ، وحين كان المدير المالك owner—manager هو النمط السائد من المديرين . فى ذلك الوقت كانت المشكلة الإدارية محدودة نسبيا ، ومن ثم كانت الخبرة الإدارية المطلوبة محدودة وبسيطة بالضرورة . كانت أساليب الإنتاج اليدوى هى السائدة ، وأعداد العاملين فى أكبر المشروعات حجما لا تزيد عن بضع مئات ، والسوق أيضاً محدودة . كذلك كانت رغبات المستهلكين محددة وبسيطة ، ووسائل إشباعها أيضاً بسيطة ومتواضعة . ومن ناحية أخرى فقد كان التنظيم الاقتصادى والسياسى والاجتماعى العام يتميز فى أغلب المجتمعات بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقد والتشابك .

ومن ثم كانت الإدارة هواية يمارسها أى شخص توفر له قليل من المال يمكنه من بدء مشروع إنتاجى . نفس القول يصدق على الأجهزة والمؤسسات الحكومية من سياسية وثقافية واجتماعية . فقد كانت مجالات اهتماماتها محددة وأوجه نشاطها غير متسعة وبالتالى لم تكن تتطلب قدراً كبيراً من المهارة أو الخبرة الإدارية ، وكان القدر اليسير من التعليم العام كافياً لأن يحتل الشخص منصباً أساسيا فى تلك الأجهزة والمؤسسات .

أى أن بساطة المشكلة الإدارية وتواضع الأهداف التى كانت الإدارة تسعى إليها جعلا أسلوب التجربة والخطأ ممكناً ، بل يمكن أن نقول إنه كان أكثر تناسباً مع متطلبات العمل الإدارى فى الزمن الماضى . ولكن التطور الاقتصادى والاجتماعى والسياسى السريع فى بداية القرن العشرين فى دول العالم أجمع ، واتجاه الشعوب عامة إلى التنمية الاقتصادية والتحرر السياسى والاجتماعى

قلب موازين العمل الإدارى حيث أدرك الجميع فجأة أهمية الكفاءة الإدارية كعنصر أساسى فى تحريك وتوجيه الأنشطة الإقتصادية والثقافية بل والعسكرية للمجتمعات الحديثة .

هذا التطور فى طبيعة الأهداف الاقتصادية والاجتماعيـــة للمجتمع النامى الحديث ، والتعقد والتشابك فى تنظيمات الأعمال وكبر حجم المشروعات وتنوع مجالات عملها وضخامة القوى العاملة بها وسرعة الزيادة والتطور فى توقعات المستهلكين عامة ، كل تلك الأسباب جعلت الوظيفـــة الإدارية أكثر تعقداً وصـــعوبة ، وجعلت النجاح والكفاءة فى العمل الإدارى أمراً يتطلب كثيراً من العلم والخبرة ، ولا يعتمد على مجرد الموهبة أو المصادفة .

إن تغييرات أساسية حدثت فى مجتمعنا كان لها أكبر الأثر على طبيعـــة العمل الإدارى نذكر منها :

١ ـ تطور شكل المشروع الإنتاجى من المشروع الفردى صغير الحجم إلى المشروعات العـــامة كبيرة الحجم التى تضم جهـــوداً وخبرات وإمكانيات لأفراد كثيرين . إن المشروع الكبير يمثل الآن النمط العام فى تنظيمات الأعمال .

٢ ـ الاتجاه إلى التركيز والإدماج بين الوحدات الإنتاجية العاملة فى مجال إنتاجى معين ومن ثم تتعقد طبيعة العملية الإدارية وتتشابك حيث تتوزع اهتمامات الإدارة بين مجالات عمل مختلفة ومتباينة .

٣ ـ تعاظم دور الدولة فى التخطيط والرقابة الاقتصـــادية وإشرافها بدرجات متفاوتة على وسائل الإنتاج والتوزيع فى مختلف المجالات وبذلك فإن أشكال التخطيط والرقابة التى تمارسها الدولة تمثل قيوداً على حرية الإدارة فى التصرف وتجعل قدرتها على اتخاذ القرارات فى بعض الأحيان أقل مما يتطلبه الموقف .

٤ — تطور شكل وبناء التنظيم الداخلى للمشروع الحديث وتعقده انعكاساً للعديد من الوظائف الجديدة التى تنشأ استجابة لمتطلبات العمل، ويؤدى هذا التعقد إلى صعوبة عمليات الاتصال وتبادل المعلومات مما يؤثر على عملية الإدارة واتخاذ القرارات .

٥ — التطورات المستمرة فى النظم الاجتماعية والسياسية والثقافية فى المجتمعات الحديثة وما يترتب عليها من تطلعات العاملين والمستهلكين وتعاظم توقعاتهم لما يجب على الإدارة أن تحققه .

ونتيجة لتلك التغيرات المتراكمة فى الظروف المحيطة بالإدارة وانعكاسها على أهداف الإدارة وطبيعة الدور المفروض عليها ، أصبح العمل الإدارى يحتاج إلى أسلوب أكثر تقدماً وتطوراً من مجـرد التجربة والخطأ . إن المشروع لا يحتمل نتائج وآثار الخطأ فى قرار إدارى ، حيث قد يودى هذا الخطأ بالمشروع تماماً . ومن ناحية أخرى فإن العلاقات المتبادلة التى تربط المشروعات المتصلة بعضها ببعض فى المجتمعات الحديثة تجعل آثار الخطأ أو الفشل الإدارى فى أحدها تمتد فتشمل باقى المشروعات المتصلة بها . ومن ثم فإن العملية الإدارية تتطلب توفر الصفات الآتية فى المديرين :

١ — القدرة الإدارية والمهارة القيادية .

٢ — الإحاطة التامة والفهم الدقيق لمبادئ وأصول علم الإدارة وذلك من خلال التعليم والدراسة والتأهيل الأكاديمى المنظم .

٣ — القدرة على تطبيق تلك المبادئ والمفاهيم الإدارية الأساسية فى مواقف الإدارة الواقعية وذلك من خلال المران العملى والتدريب المنظم .

ولكى يتم تنفيذ العمل الإدارى بهذا الشكل العلمى السليم ، فإن المدير فى المشروع الحديث يحتاج إلى استخدام أسلوب علمى لتجميع الحقائق والمعلومات عن المشاكل والمواقف الإدارية المختلفة واستنتاج الحلول المناسبة لتلك المشاكل والتنبؤ باحتمالات نجاحها وفعاليتها . إن منطق الأسلوب

العلمى فى البحث يمثل الأساس الذى يقوم عليه العمل الإدارى الكفء ، إذ يوفر البحث العلمى المنظم للمدير معلومات هامة تخدم الأغراض الإدارية الرئيسية التالية :

١ — وصف المواقف والأحداث المختلفة المؤثرة على الإدارة والتى تشكل المناخ العام الذى يتم فى إطاره العمل الإدارى .

٢ — تحليل تلك المواقف والأحداث وتفسيرها بمعنى الوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها والعلاقات التى تربط العوامل وتحركها .

٣ — مساعدة الإدارة فى اتخاذ القرارات بتوفير أسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول والإجراءات البديلة .

٤ — توفير معلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلة (تنبؤات) الأمر الذى يمكن الإدارة من الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها .

٥ — تقييم السياسات والقرارات الإدارية وبيان مدى فاعليتها وكفاءتها فى تحقيق الأهداف المقررة .

إن العمل الإدارى فى المشروع الحديث يعتمد اعتماداً رئيسيا على درجة توفر المعلومات والبيانات الأساسية التى تسهم فى تفسير وتحليل الظواهر والمشاكل المختلفة . وبناء على هذا الفهم تتمكن الإدارة من التنبؤ واتخاذ القرارات الكفيلة بالتحكم فى تلك الظواهر وتوجيهها الناحية التى تحقق أهداف المشروع .

إن البحث العلمى المنظم والمستمر يمثل إذن ركناً أساسيا من أركان الإدارة الحديثة ومن ثم فإن فهم المدير وتمكنه من أساليب وإجراءات البحث العلمى أصبحا من أهم مقومات نجاحه وكفاءته .

ولقد أسفر استخدام الأسلوب العلمى فى معالجة المشاكل الإدارية عن إنتاج نظريات ومفاهيم أساسية تحدد أساس التطبيق السليم والعمل الإدارى الكفء . لقد حلت الأسس والمفاهيم العلمية فى مجال الإدارة

محل العديد من الأساليب التي درج المديرون على استخدامها استناداً إلى التجربة .

وهدف هذا الكتاب أن يقدم للمدير العربي عرضاً شاملا لطبيعة وأساليب الإدارة العلمية وتوضيح الاتجاهات الحديثة التي تحكم تطورها .

لذا، فإن الباب الأول من الكتاب يعرض للمفاهيم الأساسية في الإدارة ويحدد دور الإدارة العلمية في تحقيق التنمية الاقتصادية . ويتناول الباب الثاني منطق البحث العلمي واستخدامه في المجالات الإدارية ويبين أساليب وإجراءات البحث العلمي وكيف تفيد منه الإدارة .

وينتقل الباب الثالث إلى دراسة تحليلية لوظائف المدير في المشروعات الحديثة وبيان الأسس التي تستند إليها تلك الوظائف . ويتناول الباب الرابع دراسة بعض الاتجاهات العالمية السائدة الآن في مجالات الفكر الإداري المعاصر ويشرح انعكاساتها على الممارسة والتطبيق. وأخيراً فإن الباب الخامس يحاول أن يتعرض لموقف الإدارة العلمية في الجمهورية العربية المتحدة ومدى النجاح في تطبيقها ومعوقات التطبيق . كما نحاول في هذا الباب وضع الأساس لعملية تنمية الإدارة المصرية ومساعدتها على الأخذ بمبادئ وأساليب الإدارة العلمية .

دكتور
علي السلمي

القاهرة في يوليو ١٩٧٠

الباب الأول

المفهوم العلمى للإدارة

مقدمة

الفصل الأول	تعريف الإدارة
الفصل الثانى	العملية الإدارية
الفصل الثالث	الكفاءة الإدارية والتنمية الاقتصادية



مقدمة

الإدارة نشاط منظم يهدف إلى تحقيق أهداف إنتاجية أو اقتصادية (سياسية أو ثقافية) من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المثمر . وبذلك فإننا نستطيع تحديد عناصر العمل الإدارى فى الآتى (وهى الحقيقة العلمية الأولى عن الإدارة) :

١ — التخطيط .

٢ — اتخاذ القرارات .

٣ — التنظيم .

٤ — تكوين وتنمية الموارد البشرية .

٥ — المتابعة وتقييم الأداء .

إن تلك العناصر للعمل الإدارى تمثل حلقات متداخلة فى عملية مستمرة ومتكاملة . أى أن كفاءة العمل الإدارى تتوقف على التكامل والترابط بين أجزائه المختلفة ، وبالتالى فإن القصور فى ناحية من النواحى يمتد ليؤثر على كفاءة الأجزاء الأخرى . مثال ذلك أن عدم تحديد الأهداف التى تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجعل عمليات التخطيط والرقابة بلا معنى ، كما أن الفشل فى ترجمة الأهداف إلى خطط وبرامج واضحة للعمل الإدارى يترتب عليه أن تصبح وظيفة الرقابة وتقييم الأداء بلا أساس تستند إليه . ومن ناحية أخرى فإن نجاح الإدارة فى القيام بوظائفها المختلفة يتطلب توفر تنظيم كفء وفعال يتمكن من تجميع الموارد والمستلزمات المختلفة الضرورية للعمل ووضع الخطط والبرامج موضع التنفيذ السليم . وعلى هذا الأساس فإن الحقيقة العلمية الثانية عن الإدارة الحديثة هى أنها نشاط متكامل لا يمكن

النظر إليه نظرة جزئية ، بل إن الشمول والعمومية هى من صفات العمل الإدارى الأولى . تلك الحقيقة العلمية عن الإدارة أصبحت هى الأساس الأول فى تنظيم المشروعات الحديثة وإدارة أعمالها . فليس يكفى أن يكون المشروع موفقاً فى مجال الإنتاج دون التسويق ، أو أن يتوفر للمشروع خبرة هندسية أو فنية عالية فى ميدان الإنتاج بينما يفتقر إلى الخبرة اللازمة فى شئون الأفراد أو التمويل .

وحقيقة علمية أخرى عن الإدارة الحديثة أنها نشاط مستمر خلال الزمن ، بمعنى أنها تسعى عادة إلى تحقيق سلسلة من الأهداف يعتبر الوصول إلى أى منها سبيل الارتفاع إلى هدف آخر أعلى مستوى . وبذلك فإن العمل الإدارى لا يقتصر على معالجة مشاكل الفترة القصيرة ، بل يمتد اهتمام الإدارة إلى المستقبل أيضاً . ومن ثم فإن المدير يحتاج عادة إلى معلومات وبيانات عن أحداث لم تقع بعد وأمور ما زالت فى طيات المستقبل المجهول ، وتقاس كفاءة المدير ودرجة نجاحه بمدى قدرته على التنبؤ بتلك الأمور المستقبلة والإعداد لمواجهتها بالتخطيط والتنظيم . فالعمل الإدارى إذن يتطلب قدرة على التنبؤ وتقدير الاحتمالات واتخاذ القرارات بناء على استقراء تلك الاتجاهات المتوقعة وآثارها المحتملة على نتائج الأعمال .

وحقيقة رابعة عن طبيعة العمل الإدارى فى المشروعات الحديثة ، هى أن كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الأهداف الإنتاجية المقررة لا تتوقف على خبرة الإدارة وطبيعة الموارد المتاحة لها من بشرية ومادية فحسب ، بل إن هناك عوامل أخرى أساسية تؤثر فى كفاءة العمل الإدارى (إيجابيا أو سلباً) دون أن يكون للإدارة عليها من سلطان أو سيطرة . بمعنى آخر فإن نتائج العمل الإدارى لا تتم بناء على ما يجرى داخل المشروع من تصرفات وأعمال فقط ، بل هناك عدد من المؤثرات الخارجية التى قد تساعد الإدارة فى الوصول إلى أهدافها ، أو قد تحد من قدرتها على تحقيق تلك الأهداف . ونقصد بتلك المؤثرات الخارجية العوامل التى

يتكون منها المناخ العام الذى يعمل المشروع وإدارته فى إطاره وهى :

(ا) النظم والظروف الاقتصادية العامة .

(ب) النظم والظروف السياسية العامة .

(حـ) التنظيمات والعلاقات الاجتماعية السائدة .

(د) النظم الثقافية والقانونية .

(هـ) المستوى العلمى والتكنولوجى السائد فى المجتمع .

تلك الظروف والعوامل البيئية تمثل الإطار العام الذى تتحرك الإدارة حدوده . إذ من تلك البيئة العامة تستمد الإدارة القيم والأهداف العامة التى تعمل على ترجمتها إلى أهداف محددة تتمثل فى الإنتاج والكفاءة . كذلك توفر البيئة المحيطة الموارد والمستلزمات الضرورية للعمل والإنتاج التى تحتاجها الإدارة فى سبيل تحقيق الأهداف المقررة . وأخيراً فإن المناخ العام أو البيئة المحيطة تمثل السوق النهائية التى تستوعب الإنتاج الذى حققته الإدارة . أى أن الظروف البيئية والعوامل الخارجية تمثل قيوداً أساسية على العمل الإدارى تتبلور فى الآتى :

(ا) تستمد الإدارة أهدافها وسياساتها من الأهداف والسياسات العامة للمجتمع الذى تعمل فى إطاره .

(ب) تتوقف قدرة الإدارة فى الإنتاج وتحقيق الأهداف على مدى الموارد التى يضعها المجتمع تحت تصرفها .

(حـ) يتوقف استمرار الإدارة فى العمل والإنتاج على قبول المجتمع لما تقدمه من إنتاج (سلع أو خدمات)

وبذلك فإن تلك الحقيقة العلمية الرابعة عن الإدارة يمكن التعبير عنها فى ضرورة وحتمية الترابط الكامل بين إدارة المشروع وبين البيئة المحيطة . فإذا ضعف هذا الترابط أو انهار كان ذلك نذير الفشل المحتم للمشروع .

وأخيراً فإن حقيقة علمية خامسة أصبحت الآن موضع اتفاق بين علماء

الإدارة وهى أن المشروع الإنتاجى (أو أى تنظيم آخر يعمل فى مجالات غير إنتاجية) لا يعيش ولا يعمل منفصلا أو منعزلا عن غيره من المشروعات. بل إن هناك درجة واضحة من تبادل المنافع بين المشروعات المختلفة على تباين مجالات عملها أو تباعد طبائع أعمالها . إن أى مشروع يعتمد على غيره من المشروعات فى بعض النواحى ، كما تعتمد عليه مشروعات أخرى . فالإدارة إذن لا تعمل فى فراغ ، بل هى تمارس عملا يتطلب مراعاة علاقات متشابكة ومتداخلة بين المشروع وغيره من المشروعات فى المجتمع . وقد تتخذ تلك العلاقات أشكال تعاون أو تنافس أو صراع أو تحالف ، إلا أن الأمر المؤكد هو أن إدارة أى من المشروعات لا بد وأن تأخذ فى اعتبارها تصرفات وقرارات المشروعات الأخرى . معنى ذلك أن نتائج العمل فى أحد المشروعات الإنتاجية قد لا تكون بالضرورة نتيجة لقرارات إدارته ، بل قد تكون استجابة لما قررته إدارة أحد المشروعات الأخرى، مثال ذلك حين تقرر إحدى شركات البترول العالمية رفع الأسعار التى تدفعها للدولة مانحة الامتياز ، فإن هذا القرار يدفع باقى الشركات العاملة فى تلك الدولة إلى رفع أسعارها . كذلك حين تتخذ بعض الشركات قراراً بخفض أسعار البيع للمستهلك ، فإن هذا التصرف يفرض على الشركات المنافسة اتخاذ عمل من شأنه تجنب رد الفعل فى الأسواق، فتعمد إلى خفض أسعارها هى الأخرى ، أو تلجأ إلى تقرير ميزات إضافية للمستهلكين مع بقاء أسعار البيع ثابتة .

ويمكن الآن أن نلخص تلك الحقائق العلمية السابقة فى الآتى :

١ — أن الإدارة نشاط إنسانى يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة ، وأن هذا العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد للأهداف إلى تخطيط ، وتنظيم وتجميع وتنمية الموارد ، والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء .

٢ — أن تلك الوظائف الإدارية الرئيسية ليست منفصلة ، بل هى مترابطة بمعنى أن النجاح فى تأدية أى منها يتوقف على كفاءة أداء باقى الوظائف .

فالإدارة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملا محدداً يسهم بدرجة فى تحقيق الهدف العام للنظام وبالتالى فإن القصور فى أداء أحد الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والتخلف .

٣ — أن النشاط الإدارى لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة ، بل يمتد أفق العمل الإدارى إلى فترات مستقبلة تحتاج إلى التنبؤ Forecast والتقدير Estimation كأسس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل ، أخذاً فى الاعتبار الخبرة الماضية .

٤ — أن العمل الإدارى لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة ، بل إن تلك البيئة تؤثر تأثيراً مباشراً على إمكانيات الإدارة وعلى أسس اختيارها لسبل العمل . كذلك تتأثر البيئة بما تنتجه الإدارة ، وإن كان لها القدرة على رفض هذا الإنتاج فى بعض الأحيان (حين يرفض المستهلكون شراء سلعة منخفضة الجودة مثلا) .

٥ — أن هناك درجة كبيرة من الاعتماد المتبادل بين المشروعات ، ومن ثم فإن عمل الإدارة فى أى مشروع يتأثر بما تفعله الإدارة فى مشروعات أخرى .

تلك الحقائق العلمية عن طبيعة العمل الإدارى تتطلب توفر بعض الأسس العلمية التى يجب أن يرتكز عليها المديرون فى أعمالهم حتى يمكنهم الوفاء بالتزاماتهم وتحقيق الأهداف المقررة لمشروعاتهم .



الفصل الأول

تعريف الإدارة

إن المفهوم الحديث للإدارة يستمد أصوله من التعريف الذى قدمه فردريك تايلور فى أوائل القرن العشرين . وقد كان تايلور يعرف الإدارة بأنها التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ، ثم التأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن وأكفأ الطرق . من هذا التعريف الواضح يمكن أن نستدل على بعض العناصر الأساسية التى تشتمل عليها عملية الإدارة :

العنصر الأول : هدف أو أهداف أو نتائج يراد تحقيقها .

العنصر الثانى : أنشطة أو إجراءات يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف.

العنصر الثالث : مجهود بشرى يعتمد على عدد من الموارد والإمكانيات المادية فى أداء الأنشطة المحققة للأهداف .

ومن ثم يمكن تعريف الإدارة بشكل مبسط بأنها :

« عملية تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشرى وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة »

أى أن الإدارة = أنشطة + موارد مادية وبشرية ← أهداف .

ولمحاولة تعميق مفهومنا عن الإدارة نستعرض فيما يلى بعض التعاريف التى قدمها علماء الإدارة فى محاولة وصف تلك الظاهرة الإنسانية الهامة :

١ – يقول رالف دافيز[١] R. Davis إن الإدارة هى وظيفة قيادية تتكون من أنشطة رئيسية هى التخطيط والتنظيم والرقابة على الأنشطة التنظيمية التى يتحمل المديرون مسئوليتها والتى ترمى إلى تحقيق الأهداف العامة للمشروع .

---

(١) R.C. Davis, The Fundamentals of Top Management N.Y. Harper & Brothers 1951.

٢ — من ناحية أخرى نجد أن هارولد سميدى[١] H. Smiddy، يعرف الإدارة بأنها نوع من العمل المهنى المتميز الذى يتلخص قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط ، التنظيم ، التجميع والقياس .

٣ — أما چورچ تيرى[٢] G. Terry فيعرف الإدارة بأنها النشاط الذى يخطط ، ينظم ، ويراقب العمليات التى يؤديها الأفراد ، المواد ، الآلات ، رأس المال ، الأسواق ، والأساليب . إن الإدارة توفر التوجيه والتنسيق والإشراف للعمل الإنسانى لمساعدته على تحقيق الأهداف العامة .

وهكذا نجد أن الكتاب المختلفين يعبرون عن ظاهرة الإدارة بتعابير مختلفة فى الشكل، ولكنها متفقة فى الأساس والمضمون .

إن مجال الاتفاق الرئيسى فى الفكر الإدارى الحديث هو أن الإدارة عملية خلاقة تتطلب قدرات ومهارات قيادية لتجميع المجهودات والموارد المتاحة وتوجيهها ناحية الاستغلال الأمثل المحقق لأهداف معينة .

النظرية العامة فى الإدارة :

نعرض فيما يلى لإطار النظرية العامة فى الإدارة وذلك فى شكل عدد من الفروض الأساسية :

الفرض الأول :

يعمل المديرون على خلق المناخ الملائم الذى يحفز الآخرين على العمل والأداء مما يؤدى إلى الإسهام المتناسق من أعضاء الفريق وذلك لتحقيق :

(ا) أهداف عامة أو جماعية وهى أهداف التنظيم .

(ب) أهداف الأفراد المتعاونين والمشتركين فى التنظيم .

---

(١) H. Smiddy, and L. Naum, "Evolution of a Science of Managing in America" *Management Science*, vol. 1, No. 1 (Oct. 1954) pp. 1 - 31.

(٢) G. Terry, Principles of Management. Homewood, Illinios; Irwin, Inc., 1953.

أى أن العمل الإدارى الكفء يساعد العاملين على تحقيق أهدافهم الخاصة من خلال عملهم لتحقيق الأهداف العامة .

الفرض الثانى :

الوظيفة الأساسية للمدير هى تحديد الأهداف الجماعية للتنظيم والعمل على خلق المناخ المناسب لتحقيقها .

الفرض الثالث :

ينقسم المناخ الذى يخلقه المديرون إلى قسمين :

(ا) المناخ المادى ويتكون من المواد والآلات والمعدات والأماكن التى تستغل فى العمل والأداء .

(ب) المناخ الفكرى ويتكون من الأفكار ، والاتصالات ، والمفاهيم والاتجاهات التى تعمل الإدارة على ترويجها وتدعيمها بين العاملين .

من ذلك نرى أن عمل الإدارة لا يقتصر على تجميع الموارد المادية اللازمة للعمل ، وإنما يمتد عملها ليشمل خلق مناخ فكرى يساعد على العمل والأداء . وهذا الواجب يتطلب من الإدارة معرفة وإحاطة بعلوم السلوك الإنسانى إلى جانب المعرفة الفنية المتخصصة فى مجال عملها الأساسى .

الفرض الرابع :

لكى يتمكن المدير من خلق هذا المناخ المادى والفكرى الملائم والمساعد على تحقيق الأهداف الجماعية للتنظيم ، يجب عليه ممارسة الوظائف الآتية :

١ — التخطيط .

٢ — اتخاذ القرارات .

٣ — التنظيم .

٤ – تكوين وتنمية الموارد البشرية .

٥ – المتابعة وتقييم الأداء .

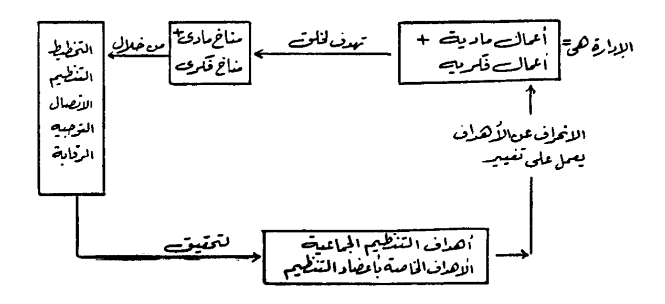
ومن ثم نستطيع أن نقسم الأعمال الإدارية إلى نوعين : الأول عمل مادى للمساعدة فى خلق المناخ المادى للعمل ، والنوع الثانى عمل فكرى يتعلق بخلق المناخ الفكرى .

وبذلك نستطيع تلخيص النظرية العامة فى الإدارة فيما يلى :

« الإدارة هى ممارسة بعض الأنشطة المادية والفكرية الهادفة إلى خلق مناخ مادى وفكرى يساعد على تحقيق الأهداف الجماعية للتنظيم ، وكذلك الأهداف الخاصة بأعضاء التنظيم » .

والشكل التالى يصور ديناميكية العمل الإدارى :

ديناميكية العمل الإداري



منطق الأسلوب العلمى فى الإدارة :

كان التطبيق الإدارى فى مراحل تاريخية سابقة يتسم بالبعد عن المنطق العلمى المجرد . فقد كان التطبيق الإدارى يخضع فى جوانب كثيرة منه إلى الخبرة والتجربة الشخصية للمدير دون الاستناد إلى أساس علمى . ومن ثم فقد كان العمل الإدارى متميزاً بكل عيوب أسلوب الإدارة بالتجربة والخطأ فليس هناك أى ضمان من وقوع المدير فى الخطأ ، وحيث يقع الخطأ أو الانحراف فقد يصعب تصحيحه وإزالة آثاره ، من ناحية أخرى فقد يستند المدير إلى خبرة خاطئة أو غير مناسبة .

لذلك فقد كان التطور الأساسى فى الفكر الإدارى فى السنوات السابقة هو محاولة الوصول إلى قوانين عامة ومبادئ علمية أساسية تساعد المدير فى ممارسته للأعمال الإدارية المختلفة وتمكينه من الإفادة من مزايا الأسلوب العلمى فى العمل . وبالتالى فقد حل أسلوب الإدارة العلمية محل الإدارة بالتجربة والخطأ فى كثير من التنظيمات .

ويتميز الأسلوب العلمى فى الإدارة بالمميزات الآتية :

١ — التعريف الدقيق للظاهرة أو المشكلة الإدارية موضع البحث والدراسة .

٢ — البحث العلمى عن العوامل الأساسية التى تؤثر فى تلك الظاهرة أو المشكلة الإدارية .

٣ — محاولة الكشف عن العلاقات السببية بين تلك العوامل والتعرف على الأهمية النسبية لكل منها فى التأثير على الظاهرة أو المشكلة .

٤ — الاستناد إلى التحليل السابق فى استنباط الأساليب البديلة التى يمكن الإلتجاء إليها لعلاج الظاهرة أو المشكلة .

٥ — المفاضلة بين تلك الأساليب البديلة واتخاذ قرار باختيار أنسبها .

٦ — رسم برنامج العمل لتنفيذ أسلوب العلاج المختار .

وبذلك فإن الأسلوب العلمى فى الإدارة يفيــد من مراحل التفكير الخلاق المتفق عليها فى مجال العلوم الطبيعية وهى :

١ — مرحلة التشبع بالمشكلة	Saturation
٢ — مرحلة التفكير المتعمق فى جذور المشكلة	Deliberation
٣ — مرحلة التأمل للبحث عن حلول بديلة	Incubation
٤ — مرحلة التوصل إلى الحل المناسب	Illumination
٥ — مرحلة توضيح الفكرة وجلائها	Accomodation

إن الإدارة علم من العلوم الإنسانية وهى تختلف بذلك عن العلوم الطبيعية من حيث عدم إمكان التوصل إلى قوانين علمية ثابتة كما هو الحال فى علوم الطبيعة ، وإنما يمكن لعلوم الإدارة أن تصل إلى مفاهيم محددة ومبادئ صالحة للاستخدام فى المواقف العملية استناداً إلى مراحل وأساليب التفكير العلمى المنطقى .

وقد ساعد استخدام منطق العلم فى بحث مشكلات الإدارة إلى نمو بعض الأفكار الأساسية والتى سنعرض لها فى الجزء الأخير من هــذه الدراسة وأهمها :

● فكرة النظام	Systems approach
● فكرة اتخاذ القرارات	Decision Making
● نظرية المعلومات	Information Theory
● التماثل	Simulation
● بحوث العمليات	Operation Research



الفصل الثانى

العملية الإدارية

لقد أوضحنا فى النظرية العامة التى أوردناها فى الفصل السابق أن الإدارة هى تحقيق الأهداف بأداء بعض الأنشطة التى تخلق مناخاً مناسباً للعمل والإنتاج . والآن نريد أن نركز أكثر على فكرة الأنشطة الإدارية وما تتضمنه من عمل مادى وفكرى .

ويطلق على تلك الأنشطة الإدارية تعبير « العملية الإدارية » تعبيراً عن صفة الاستمرار والتدفق فى تلك الأنشطة فهى لا تمثل أعمالا منفصلة عن بعضها مستقلة بذاتها ، وإنما الأعمـــال الإدارية مادية كانت أم فكرية ترتبط ببعضها ويؤثر كل منها فى الأخرى . إن العمليـــة الإدارية تمثل سلسلة من الأعمال المتشابكة التى تؤدى إلى تحقيق أهداف بذاتها . والإدارة عملية اجتماعية Social Process لأنها تتصل أساساً بأهداف إنسانية وتتم من خلال العمل الإنسانى . من ناحية أخرى فالإدارة عملية مستمرة على مدار الزمن ، فهناك أهداف متجددة دائماً يسعى التنظيم إلى تحقيقها ، كما أن هناك أساليب عمل جديدة تكتشف ، وإمكانيات وموارد تنضب ، وأخرى تنمو وتزدهر . إن العملية الإدارية تكتسب صفة الاستمرار من تنوع المشاكل التى يقع على عاتق الإدارة البحث عن حلول لها ، ومن كثرة مجالات العمل التى يجب الإلمام بها والتحكم فيها .

وسوف نستعرض فى هذا الفصل الملامح العامة لعناصر العمليـــة الإدارية المتكاملة على أن نعود إلى تفصيل كل عنصر على حدة فى فصل مستقل .

أولا : التخطيط الإدارى :

التخطيط مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية المتكاملة وهو يمثل مرحلة التفكير والتدبر والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل المختلفة لاختيار أفضلها وأكثرها تلاؤماً مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى .

ومن ثم فإننا نستطيع أن نصف التخطيط بأنه النشاط الإدارى الذى يهدف إلى :

(ا) بيان ماذا يجب عمله مقدماً قبل البدء فى التنفيذ .

(ب) التفكير المبكر فى أنسب أساليب العمل والتنفيذ .

(ج) الاختيار بين البدائل الممكنة لتحقيق هدف معين .

وتنبع أهمية التخطيط من تعقد وتشابك العلاقات والمسئوليات فى التنظيمات الإدارية الحديثة وتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فى الأداء، من ناحية أخرى فإن العمل الإدارى الحديث يتعرض لدرجة كبيرة من المخاطر وعدم التأكد والوضوح فى مجرى الأحداث المستقبلة ومن ثم يصبح التخطيط ضروريا للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المحيطة بالتنظيم والاستعداد بالخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق الأهداف تحت أى ظروف متوقعة .

وتأكيداً لأهمية التخطيط كجزء من العمل الإدارى اتجه بعض الباحثين إلى وصف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات فى جو يتصف بعدم التأكد والغموض وعلى أساس معلومات غير كافية أو غير صحيحة ، ومن ثم يصبح التخطيط أمراً حيويا إن أرادت الإدارة الوصول إلى أهدافها .

وتقوم عملية التخطيط أساساً على ما يلى :

١ ــ تحديد الأهداف .

٢ ــ تحديد الأعمال والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف .

٣ — حصر الموارد اللازمة لكل نوع من أنواع الأنشطة .
٤ — حصر الموارد المتاحة للتنظيم .
٥ — رسم برامج العمل لتنمية الموارد واستغلال المتاح منها .

ثانياً : اتخاذ القرارات الإدارية :

تمثل عملية اتخاذ القرارات الركن الثانى من العملية الإدارية المتكاملة التى تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للتنظيم . ويرى كثير من علماء الإدارة أن اتخاذ القرارات هى الوظيفة الأساسية للإدارة الحديثة التى تنطوى، تحتها كافة الوظائف الإدارية الأخرى . ويمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها محاولة لاختيار بديل للعمل الإدارى تتمثل فيه مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة . وتتكون عملية اتخاذ القرارات من العناصر الآتية :

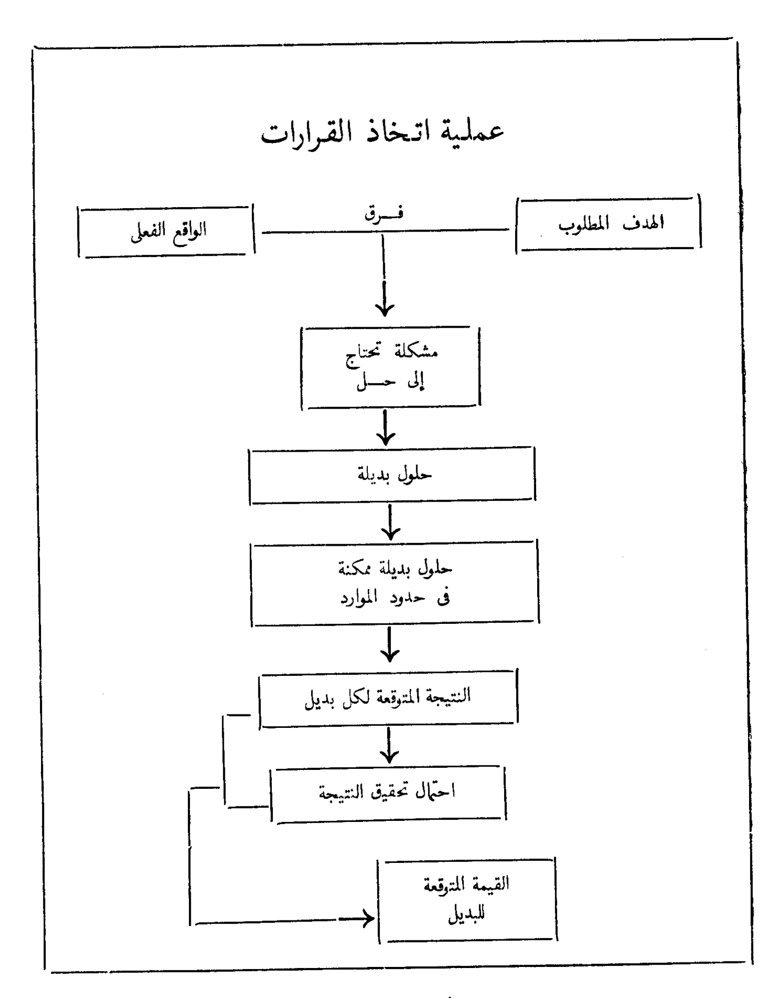
١ — وجود موقف يستدعى العمل أو التصرف ، بمعنى آخر وجود هدف مطلوب تحقيقه أو مشكلة يجب العمل على حلها .

٢ — البحث عن حلول بديلة للمشكلة موضوع البحث ، والحل البديل هو أسلوب للعمل يمكن باتباعه التخلص من آثار الموقف الذى تعانى منه الإدارة .

٣ — مناقشة تلك الحلول البديلة والمفاضلة بينها على أساس :
(ا) النتيجة المتوقعة من كل بديل ، أى درجة إسهامه فى حل المشكلة .
(ب) التكلفة المقدرة لكل بديل والموارد اللازمة لتنفيذه .
(ج) احتمال تحقق النتيجة المتوقعة للبديل .

ومن ثم فإن اتخاذ القرارات يتطلب توفر عدة مقومات أساسية هى :
١ — توفر المعلومات والبيانات اللازمة .
٢ — توفر معايير صحيحة ودقيقة لاتخاذ القرارات .
٣ — وجود نظام لاختبار القرارات قبل تنفيذها .
٤ — وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة .

والشكل التالى يصور عملية اتخاذ القرارات :



وتتخذ القيمة المتوقعة للبديل كأساس للمقارنة بين البدائل المختلفة ويتم اختيار الحل البديل الذى يحقق أعلى قيمة متوقعة .

ثالثاً : التنظيم :

إن عملية التنظيم هى التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق هدف محدد وتوضيح اختصاص ومسئولية كل منهم . أى أن وظيفة التنظيم تشير إلى كيفية تجميع عدد من الأفراد ليتولوا مهمة تحقيق بعض الأغراض المحددة وتوزيع المسئوليات بينهم بشكل متجانس ومتناسق . ومن ناحية أخرى يرى بعض علماء الإدارة أن كلمة التنظيم Organizing تعنى تحقيق درجة عالية من الترابط والتوافق بين العناصر الآتية :

١ – طبيعة العمل وإجراءاته وأهدافه .

٢ – الظروف التى يتم فيها أداء العمل .

٣ – الموارد والإمكانيات المادية المستخدمة فى العمل .

٤ – الأفراد المسئولون عن العمل .

ومن ثم يمكن القول بأن عملية التنظيم هى وظيفة إنشاء الهيكل المتكامل للشركة أو المؤسسة أو الجهاز الذى يحدد أقسامها واختصاصات تلك الأقسام وعلاقاتها المتداخلة ، ويحدد أيضاً خطوط الاتصال والسلطة والمسئولية فيها . وتعالج عملية التنظيم عدداً من المشاكل الأساسية أهمها :

١ – المركزية أو اللامركزية فى اتخاذ القرارات .

٢ – تفويض السلطة والأسس التى يتم عليها .

٣ – تنظيم العلاقات بين الأقسام والإدارات على ذات المستوى الإدارى .

٤ – تحديد الاختصاصات وأسس توزيع أعباء العمل ومسئولياته .

٥ – تحديد إجراءات ونظم العمل والأداء .

٦ – تحديد خطوط وأساليب الاتصال بين أجزاء التنظيم .

رابعاً : تكوين وتنمية الهيئة الإدارية :

يعتبر العنصر الإنسانى من أهم عناصر الإنتاج التى تعتمد عليها التنظيمات المختلفة ، ومن ثم فإن من وظائف الإدارة الأساسية العمل على تكوين القوى العاملة اللازمة وتنميتها وزيادة قدرتها وكفاءتها فى العمل . وتمارس الإدارة مهمة تكوين وتنمية القوى العاملة على اختلاف مستوياتها التنظيمية (وخاصة مستوى الإدارة) من خلال أداء بعض الأعمال الأساسية هى :

١ — تحديد الأهداف العامة للتنظيم والأعمال المحققة لتلك الأهداف.

٢ — توصيف وتحليل تلك الأعمال والوظائف والاستناد إليها فى تحديد مواصفات الأشخاص المناسبين لشغلها وتحمل أعباء مسئولياتها .

٣ — التنبؤ بالحجم المتوقع من النشاط والاستناد إليه فى تقدير الأعداد المطلوبة من كل نوعية من نوعيات الأفراد .

٤ — إعداد خطة سليمة للاختيار والمفاضلة بين الأفراد المتقدمين للعمل واختيارهم للتحقق من توفر المواصفات المطلوبة للنجاح فى أداء الأعمال والوظائف بالتنظيم .

٥ — توفير الإشراف والقيادة الصحيحة للأفراد ومساعدتهم فى حل المشكلات التى تصادفهم فى أدائهم لأعمالهم .

٦ — التدريب العلمى بناء على قياس الأداء الفعلى بهدف رفع كفاءة الأفراد وتذليل الصعاب التى تعترضهم نتيجة لقصور فى المهارات الشخصية .

٧ — وضع أسس سليمة ومعايير موضوعية لتقييم أداء العاملين والحكم على نجاحهم وفاعليتهم والاستناد إلى نتائج التقييم فى منح الترقيات والعلاوات وكافة المزايا .

٨ — العمل على توفير مناخ فكرى مناسب للأفراد يحفزهم على العمل وعلى التنمية الذاتية لقدراتهم ومهاراتهم .

خامساً : المتابعة وتقييم الأداء :

وأخيراً فإن العملية الإدارية المتكاملة تنتهى بمتابعة الإدارة لما يجرى تنفيذه وتقييم النتائج التى تحققت . إن الوظائف الإدارية السابقة تصبح عديمة الجدوى ولا معنى لها إذا لم تمارس الإدارة مهام المتابعة بمعنى ملاحقة التنفيذ والتأكد من أنه يسير فى الاتجاهات المقررة فى خطط العمل ومحاولة اكتشاف أى اتجاه للانحراف عن الأهداف واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع وقوع تلك الانحرافات . كذلك فإن الوصول إلى نتائج محددة هو الهدف من النشاط الإدارى فى حقيقته . لذلك كان من واجبات الإدارة هو تقييم نتائج النشاط والحكم على مدى تناسبها مع النتائج المستهدفة .

ويرتبط بمفاهيم المتابعة وتقييم الأداء فكرة الرقابة وتعنى وجود العناصر الآتية :

١ — أهداف للنشاط .
٢ — قياس للنتائج المحققة .
٣ — تحليل للانحرافات بين النتائج والأهداف .
٤ — تفسير أسباب الانحرافات والعمل على تلافيها .

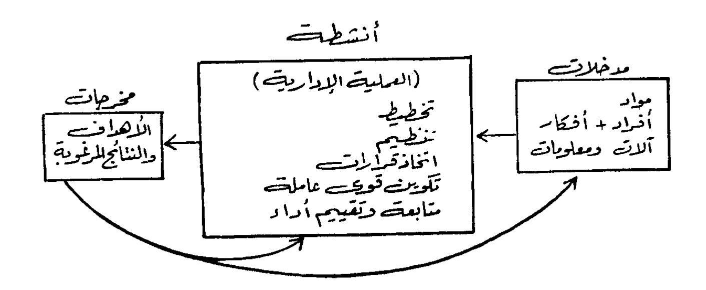
وهذا المفهوم عن الرقابة يمثل وجهة النظر التقليدية ، بينما نجد وجهة النظر الحديثة تركز على مفهوم المتابعة التى لا تنتظر وقوع الإنحرافات ثم تعمل على تصحيحها ، بل تحاول منع الانحراف وهو ما يطلق عليه الرقابة المانعة .

ومن المشكلات الأساسية فى أداء وظيفة المتابعة وتقييم الأداء ما يلى :

١ — تحديد أوجه النشاط التى توضع موضع المتابعة .
٢ — تحديد طول الفترة التى تتم المتابعة خلالها .
٣ — تحديد أسس ومعايير التقييم .
٤ — تحديد المستويات التنظيمية التى تتولى مهام المتابعة والتقييم .

يمكن إذن تلخيص العملية الإدارية وربطها بالمفهوم العام للإدارة بالشكل التالى : إن العملية الإدارية هى ذلك النشاط الإدارى المتعلق بتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة والممكن تحقيقها باستخدام القوى البشرية وغيرها من الموارد المساعدة .

وتنقسم العملية الإدارية المتكاملة إلى مجموعة من العمليات الفرعية التى تتفاعل معاً لتحديد النتائج النهائية للعمل ، بمعنى أن نجاح عملية التخطيط مثلا يتطلب وجود تنظيم ملائم ، كذلك فإن فاعلية عملية المتابعة وتقييم الأداء تتوقف على وجود خطة واقعية وقابلة للتنفيذ . والشكل التالى يمثل التصور الكامل للعملية الإدارية :



ويلاحظ أن العملية الإدارية تمتد لتشمل إجراءات الحصول على الموارد اللازمة ، كذلك إجراءات التصرف فى المخرجات أو النتائج النهائية والإفادة منها . كذلك يلاحظ أن نوعية النتائج المحققة وأهميتها تؤثر على قدرة التنظيم فى الحصول على الموارد ، كما تؤثر على نوعية الأنشطة التى تتم داخل التنظيم .

الفصل الثالث

الكفاءة الإدارية والتنمية الاقتصادية

تعتبر كفاءة الإدارة فى المشروعات الاقتصادية وغيرها من الوحدات التنظيمية المتعلقة بنواحى الإنتاج والخدمات المختلفة من أهم العوامل المؤثرة فى تحقيق معدلات النمو الاقتصادى المطلوبة للمجتمع . ونظراً لأهمية التنمية الاقتصادية كهدف من الأهداف القومية الأساسية التى يرتبط بتحقيقها قدرة المجتمع على إحداث التغيير والتطور الاجتماعى والحضارى الهادف إلى رفع مستويات الرفاهية للأفراد والجماعات ، فإننا نولى موضوع الكفاءة الإدارية جانباً أساسيا من الدراسة فى هذا البحث ونحن نسعى من خلال هذا إلى بيان الحقائق المتعلقة بالموضوعين الآتيين :

١ — أهمية الكفاءة الإدارية فى تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية .
٢ — محددات الكفاءة الإدارية ووسائل رفع تلك الكفاءة .

أهمية الكفاءة الإدارية فى تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية :

التنمية الاقتصادية هى الهدف الأساسى الذى تسعى إلى تحقيقه شعوب متعددة فى الوقت الحالى . وقد قطعت بعض تلك الشعوب شوطاً طويلا فى عملية التنمية الاقتصادية وبعضها يتوسط الطريق بين التخلف والنمو بينما البعض الآخر لا يزال يخطو خطواته الأولى على الطريق .

وكما تختلف درجات التقدم على طريق التنمية فإن وسائل تحقيقها تتباين أيضاً . فهناك الأسلوب الرأسمالى القائم على استغلال الرأسمال الخاص وحرية الاستثمار مدفوعاً بعامل الربح وهناك الأسلوب الشيوعى المتميز بقيوده الشديدة على الاستهلاك وتفضيله للتصنيع السريع والتركيز على الصناعات الأساسية والثقيلة . ويشترك الأسلوب الاشتراكى مع الأسلوب الشيوعى فى

قيامه على أسس من التخطيط المركزى والملكية العامة ووسائل الإنتاج ، بينما يختلف فى محاولته التوفيق بين رغبات الاستهلاك واحتياجات الاستثمار .

وتتبلور عملية التنمية الاقتصادية فى هدف التصنيع بمعنى تحويل المجتمع من الاعتماد على الزراعة أو التجارة كمصادر الدخل الأساسية إلى الاعتماد على الصناعة . وعلى الرغم من اختلاف الأساليب المتبعة للتصنيع فى الدول المختلفة إلا أن هناك بعض السمات المشتركة بين تلك الأساليب .

المظهر الأول من مظاهر عملية التصنيع هو خلق قوة عاملة منظمة تعتمد على مجموعة جديدة من المهارات المختلفة المتعددة ، كما تتميز بارتفاع مستويات المهارة وسرعة تغير تلك المهارات المطلوبة للنجاح فى الأعمال . وتختلف تلك المهارات اختلافاً تاما عن المهارات المتوفرة فى عمال الزراعة وغيرهم من العمال غير الصناعيين .

المظهر الثانى من مظاهر التصنيع هو تطور المستوى العلمى والفنى فى المجتمع وارتفاع المستوى التكنولوجى فى الإنتاج . إن الزراعة لا تحدث تقدما علميا أو تكنولوجيا فى حين أن الصناعة تسهم فى إحداث تطورات وتغيرات تكنولوجية تؤثر تأثيراً كبيراً على العمالة والإدارة والمجتمع بصفة عامة .

والمظهر الثالث من مظاهر التصنيع هو ظهور فئة من العاملين المتخصصين فى الأعمال الإدارية والتنظيمية الذين يتمتعون بمستوى عال من الكفاءة والقدرة . إن وجود تلك الفئة من المديرين والمنظمين أمر لا غنى عنه فى التصنيع وتطوير التكنولوجيا . وتوفير تلك الفئة من المديرين الأكفاء تعتبر من أهم المشاكل التى تعترض التنمية الاقتصادية فى كثير من الدول النامية .

وتتطلب عملية التصنيع والتنمية الاقتصادية توفر عناصر الإنتاج الأساسية من مواد ، عمل ورأس المال اللازم لتنفيذ المشروعات المختلفة . إلا أن أهم العناصر المحددة لسرعة وكفاءة التنمية هى الإدارة . إن الإدارة هى العنصر الحركى الموجه للعناصر الإنتاجية الأخرى ومن ثم تتوقف فاعليتها على كفاءة الإدارة وقدرتها .

وتنبع أهمية الإدارة فى عملية التنمية من قدرتها على مسايرة التغيير والتطور فى ظروف الإنتاج والبيئة المحيطة به من ناحية ، والقدرة على الابتكار والتجديد من ناحية أخرى . أى أن الإدارة لديها القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل والإعداد لتلك الاحتمالات مقدماً . ومن ناحية أخرى فالإدارة تستطيع أن تؤثر فى الموقف الحالى وتعمل على تغييره فى الاتجاه الذى يحقق أهدافاً معينة . وعملية التصنيع هى عملية تغيير بالدرجة الأولى هدفها الأساسى تحويل المجتمع من حالة الفقر والتخلف إلى مجتمع منتج ومتقدم من خلال الاستغلال الكفء للموارد المتاحة والعمل على اكتشاف وتنمية موارد جديدة .

إن تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية يتطلب العمل الجاد المستمر لحصر موارد المجتمع وتنميتها وتوزيعها على مجالات الإنتاج المختلفة بطريقة تحقق أقصى عائد للمجتمع . وعلى هذا الأساس يقع العبء الأكبر من مسئولية التنمية الاقتصادية على عاتق الأفراد المسئولين عن توجيه ومتابعة الاستخدام الفعلى للموارد الإنتاجية المتاحة . وحيث تتولى الإدارة فى المشروعات المختلفة مسئولية استغلال موارد محددة بهدف تحقيق مستويات معينة من الإنتاجية فإنها فى حقيقة الأمر هى المسئول الفعلى عن تحقيق التنمية الاقتصادية .

إن الإدارة تخطط وتنظم وتراقب جهود الأفراد فى المشروع كما تخطط وتنظم وتراقب استغلال الموارد ورؤوس الأموال المتاحة ، وتعمل على إحداث التفاعل المطلوب بين تلك العناصر بطريقة تحقق أقصى إنتاجية . إن أهمية الإدارة فى عملية التنمية الاقتصادية لا تحتاج إلى مزيد من الإيضاح والتأكيد ويكفى أن نورد ما قاله أحد الخبراء فى الموضوع [١].

« إذا كان هناك عامل واحد أساسى لإطلاق قوى النمو الاقتصادى فى المجتمعات المتخلفة من العالم ، فإن هذا العامل هو . . الإدارة » .

---

(١) J.F. Mee, Management Thought in a Dynamic Economy N.Y. New York University Press, 1963.

ويذهب الكاتب إلى القول بأن تصدير رأس المال فى حد ذاته لن يكفى لإشباع حاجات تلك الدول . إن بعضاً من تلك الدول يحتاج إلى رأس المال فعلا ولكن البعض الآخر لا يحتاج إلى رؤس أموال خارجية وخاصة بعض دول الشرق الأوسط المنتجة للبترول . إن ما تحتاجه تلك الدول أساساً هو المهارات والخبرات البشرية وطرق إدارة الأعمال الحديثة .

إن أهمية الإدارة فى التنمية الاقتصادية تتبلور فى العمل على تحقيق الأهداف الآتية :

– زيادة الإنتاج .
– خفض النفقات .
– رفع مستوى الجودة .
– خفض الأسعار .
– زيادة الأجور.
– تحقيق فائض لإعادة الاستثمار .
– زيادة الصادرات وتوسيع الأسواق .
– زيادة الاستهلاك .

وتزداد أهمية الإدارة إذا تبينا أن بعضاً من تلك الأهداف قد يتعارض تحقيقه مع بعضها الآخر . كيف يمكن زيادة الإنتاج ، والاستهلاك ، والاستثمار فى ذات الوقت الذى يمكن فيه زيادة الأجور وخفض الأسعار مع زيادة الفائض (أو الربح) . ذلك التناقض فى الأهداف يوضح مدى كفاءة الإدارة فى تخطيط وتوجيه العمل واختيار الأهداف ووسائل تحقيقها بما يزيل التناقض ويزيد من الإنتاجية . ومن ناحية أخرى تزداد أهمية الإدارة كعامل أساسى من عوامل التنمية الاقتصادية تبعاً للمؤثرات الآتية :

– نمو وتعقد المشروعات الصناعية الحديثة وصعوبة المشاكل التى تواجهها الأمر الذى يتطلب إدارة على مستوى عال من الكفاءة .

– اتساع وتباعد الأسواق التى يمكن للمشروع التعامل فيها وازدياد حدة المنافسة خاصة فى أسواق التصدير .

– ضخامة الاستثمارات اللازمة للمشروعات الصناعية الحديثة (صناعة الحديد والصلب مثلا) مما يؤكد أهمية وجود إدارة خبيرة ترعى تلك الاستثمارات وتنميها .

– تعقد الظروف المحيطة بالإدارة وتعدد الأجهزة الرقابية ومركزية الإشراف والمتابعة فى بعض الدول النامية .

– ازدياد أهمية البحوث العلمية فى الابتكار والتجديد فى العمليات الإنتاجية تؤكد أهمية الادارة فى تخطيط ومتابعة ذلك النشاط العام .

أن النتيجة الأساسية التى نخلص بها من هذا العرض السريع أن المديرين يلعبون دوراً أساسيا فى عملية التصنيع وتنعكس تلك الأهمية فى تأثير السياسات والاجراءات التى يتخذها هؤلاء المديرون على هيكل وتنظيم عملية التصنيع .

إن كفاءة الإدارة تنعكس على مهارات وقدرات القوى العاملة . إن جانباً كبيراً من تلك المهارات والقدرات تكتسب أثناء العمل . والادارة من خلال تحديدها لنظم العمل والحوافز وتصميم المصنع وترتيب الآلات فيه ، أساليب الأشراف والقيادة التى تتبعها ، ووسائل تقييم أداء العاملين ، وبصفة عامة من خلال الجو العام الذى تخلقه فى المشروع تستطيع أن تؤثر على درجة كفاءة العمال الانتاجية ومستوى أدائهم .

ولا شك أنه يجب الآن أن نحدد ما نعنيه بكلمة المدير فى هذا البحث ، إن المدير هو كل شخص يشغل مركزاً قياديا فى المشروع يتيح له الإشراف على أعمال الآخرين وتوجيه جهودهم ، وبذلك يتضمن هذا التعريف المستويات الثلاثة الآتية من الإدارة :

- الإدارة العليا – رئيس وأعضاء مجالس الإدارة ومديرو العموم .
- الإدارة الوسطى (أو التنفيذية) – مديرو الإدارات والأقسام .
- الإدارة الدنيا – المشرفون وملاحظوا العمل .

مفهوم الكفاءة الإدارية :

إن دراستنا لأهمية الإدارة فى التنمية الاقتصادية تدعونا إلى استخلاص حقيقة أساسية وهى أن العامل المحدد لمساهمة الإدارة فى نتائج العمل الإنتاجى للمجتمع ليس هو توفر أعداد معينة من المديرين بقدر مايتركز فى توفر عدد من المديرين الذين يتمتعون بمستويات عالية من **الكفاءة الإدارية .**

إن الكفاءة الإدارية هى مانسعى إلى اكتشاف محدداتها ووسائل تنميتها حيث أنها العامل الحقيقى الذى يختفى وراء قدرة المجتمع على النمو الاقتصادى المستمر والمتوازن .

ان مجرد توفر أفراد يشغلون المراكز القيادية فى المشروعات الإنتاجية ليس دليلا كافياً على أن هذه المشروعات سوف تسهم مساهمة فعالة فى تحقيق أهداف التنمية . والمثل على ذلك ما تعانيه كثير من الأجهزة والمصالح الحكومية فى كثير من دول العالم من تخبط وفشل، بل وما تسببه لعملية التنمية من عرقلة وتأخير رغم توفر الأعداد اللازمة من الأفراد لشغل كافة المناصب الإدارية بها .

إذن المطلوب توفر فئة من المديرين يتمتعون بمستويات متزايدة من الكفاءة الإدارية ، ونحن نعنى بتعبير **الكفاءة الإدارية القدرة على تحقيق الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة أحسن استغلال ممكن** ، وبالتالى فإن مفهوم الكفاءة الإدارية ينطوى على ما يأتى :

- القدرة على تحديد أهداف واضحة للعمل الإنتاجى .
- القدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق تلك الأهداف .
- القدرة على استخدام عناصر الإنتاج المتاحة بأقصى كفاءة لتنفيذ الوسائل المختلفة لتحقيق أهداف العمل الإنتاجى .

إن تعبير الكفاءة الإدارية يعكس الرغبة فى أن يتم اتخاذ القرارات الإدارية حين الاختيار بين البدائل المختلفة للعمل بحيث يتم اختيار ذلك البديل الذى

يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد ، أى أن الهدف هو تعظيم الناتج من استخدام كمية محددة من الموارد .

إن الكفاءة الإدارية هى القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد المحدودة المتاحة . إن المدير مسئول بالدرجة الأولى عن تحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام موارد المجتمع استخداماً فعالا ومنتجاً .

إن الذكاء ، المهارة ، والمعرفة من الشروط الأساسية للمدير الكفء ولكنها لا تصنع وحدها هذا المدير . إن الفرق بين المدير الكفء والمدير الماهر أو الذكى أن الأول لديه القدرة على عمل الأشياء الصحيحة فى حين أن الثانى يتمتع بالقدرة على أداء الأعمال بمهارة .

إن الكفاءة الإدارية ليست موهبة ولكنها قدرة يستطيع الشخص تنميتها وهناك على الأقل خمس خصائص يتصف بها المدير الكفء هى [1] :

١ — القدرة على تنظيم وقته والإفادة منه إلى أقصى درجة .

٢ — التركيز على النتائج والأهداف المحققة وليس على تفاصيل العمل وإجراءاته .

٣ — الإفادة من الموارد المتاحة إلى أقصى حد وتنمية مواطن القوة فى تلك الموارد .

٤ — القدرة على تحديد أولويات العمل والتركيز على الأعمال التى تسهم فى تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة .

٥ — القدرة على اتخاذ قرارات سليمة وناجحة .

إن الكفاء الإدارية يمكن قياسها بدرجة النجاح فى أداء الأعمال الإدارية أو الوظائف الإدارية الأساسية وهى :

١ — تحديد الأهداف .

---

(١) Peter F. Drucker, The Effective Executive, Harper & Row, publishers, N.Y. 1967 , pp. 23 - 24.

٢ – رسم السياسات .

٣ – التخطيط .

٤ – التنظيم .

٥ – وضع خطط الحوافز .

٦ – متابعة ورقابة الأداء بالمشروع .

٧ – التجديد والابتكار .

أهمية الكفاءة الإدارية :

إن النجاح فى تحقيق التنمية الاقتصادية يتوقف على توفر درجة من الكفاءة فى الجهاز الإنتاجى للدولة كله بمعنى الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة . تلك الكفاءة الكلية لا يمكن أن تتوفر إلا بتوفر درجات مختلفة من الكفاءة فى وحدات الإنتاج المتعددة فى التنظيم الاقتصادى الكفء ، أى أن كفاءة الاقتصاد القومى هى محصلةالكفاءات فى وحدات الإنتاج المختلفة . مرة أخرى فإن كفاءة أى وحدة إنتاجية تتوقف بالدرجة الأولى على كفاءة الإدارة بها وقدرتها على تنظيم الناتج بها . أى أن الكفاءة الإدارية هى المحدد الأصلى لكفاءة التنظيم الإنتاجى القومى . ومن هنا ينبع اهتمامنا بالكفاءة الادارية حيث إن الفكرة الأساسية التى يقوم عليها هذا البحث هو أننا نستطيع رفع الكفاءة الكلية للجهاز الإنتاجى للمجتمع عن طريق رفع الكفاءة الإدارية فى الوحدات الإنتاجية المختلفة .

إن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على محددات الكفاءة الإدارية أى تلك العوامل التى تؤثر على مستوى كفاءة المدير فى عمله ، وتلك المعرفة تمكننا من رفع كفاءة الإدارة عن طريق تنمية تلك العوامل المحددة لها أو إزالة العقبات التى تعترض سبيل العمل الإدارى الكفء .

ان مشاكل الإدارة فى شركات ومؤسسات القطاع العام فى مصر تبرز إلى

حد بعيد أهمية موضوع الكفاءة الإدارية ، وأنسب الأساليب لتنمية الهيئة الإدارية ذات الكفاءة العالية . لقد تعددت مقابلاتنا لعديد من المديرين الذين يتمتعون بقدر كاف من العلم والخبرة والمعرفة بميادين أعمالهم بالإضافة إلى تحمسهم الزائد للعمل والمساهمة فى تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية . ولكنهم كانوا يقطعون جميعاً بأنهم غير أكفاء فى أعمالهم بمعنى أنهم لا يستطيعون إنتاج كل ما يستطيعون إنتاجه باستخدام الموارد المتاحة لهم . تلك المقابلات التى تعددت مع مديرين من مستويات إدارية متعددة ومن قطاعات اقتصادية متباينة ساهمت فى توجيه أفكارنا لاكتشاف مشكلة الكفاءة الإدارية فى القطاع العام وساهمت أكثر من ذلك فى بلورة وجهه نظرنا عن محددات تلك الكفاءة الإدارية والتى نقدمها فى هذا البحث . ولعله من المفيد أن نعرض سريعاً وجهه النظر تلك .

محددات الكفاءة الإدارية :

إن مفهومنا عن الكفاءة الإدارية يخالف ما يذهب إليه الكثيرون من أنها تحدد أساساً بمجموعة الصفات والقدرات التى يمتلكها المدير الفرد والتى يمكن تنميتها بالمزيد من التعليم والتدريب . ولعل الاهتمام الزائد فى مصر بالتدريب الإدارى الآن والذى ينعكس فى هذا العدد المتزايد من مراكز ومعاهد التدريب والتنمية الإدارية يصدر عن مثل هذا المفهوم للكفاءة الإدارية .

على العكس من ذلك المفهوم ، فإن قدرات المدير وصفاته الشخصية تمثل فى تفكيرنا أحد عناصر ثلاثة تتفاعل معا لتحديد مستوى الكفاءة للمدير . والعنصران الآخران اللذان يساهمان فى تحديد الكفاءة الإدارية هما **التنظيم** الذى يعمل فيه المدير ، أى ذلك الهيكل المتشابك من العلاقات والصلات مع أفراد مختلفين كل منهم له رغباته وتوقعاته ونفوذه بالإضافة إلى صفاته وخصائصه الفردية التى تميزه عن غيره . ومن ناحية أخرى هناك **الظروف**

الخارجية أو البيئة المحيطة التى يعمل فى ظلها التنظيم وتتمثل فى تنظيمات سياسية ، اجتماعية ، اقتصادية وثقافية تحدد للمشروع مجالات العمل وتفرض على إدارته بعض القيود .

إذن الكفاءة الإدارية هى محصلة التفاعل بين تلك العناصر الثلاثة :

– المدير
– التنظيم
– البيئة

ومن ثم فإن أى محاولة لرفع وتحسين الكفاءة الإدارية لا بد وأن تأخذ فى الاعتبار تلك العناصر الثلاثة . وفيما يلى بعض الأفكار العامة المتعلقة بكل عنصر منها :

أولا – المدير :

إن العوامل الشخصية المحددة لكفاءة المدير هى :

١ – القدرات ، المهارات ، أو الصفات التى يتمتع بها المدير وتؤهله للقيام بعمل إدارى متميز .

٢ – الدوافع والرغبات الذاتية التى يسعى المدير إلى تحقيقها من خلال عمله الإدارى والتى يتوقف مستوى أدائه وكفاءته على مدى توافر فرص إشباعها فى جو العمل .

ا – قدرات ومهارات المدير الكفء

تعددت وجهات النظر واختلفت الآراء حول ماهية القدرات والمهارات التى يجب توفرها فى المدير الكفء ، وبرغم الاختلاف فى وجهات النظر تلك ، إلا أننا نستطيع أن نحدد بعض المهارات والقدرات الأساسية التى ينبغى توفرها فى المدير وهى :

– القدرة على العمل بكفاءة فى ظروف صعبة وغير مستقرة .

- القدرة على الحصول على مشاركة الآخرين فى حل المشاكل الإدارية.
- القدرة على النقد الذاتى ومساءلة النفس .
- القدرة على رد الهجوم باستراتيجية وتكتيك محكمين .
- القدرة على تحديد الأهداف ورسم السياسات .
- القدرة على التعبير والاتصال والإقناع .

وبصفة عامة يمكن تركيز تلك القدرات فى ثلاث :

١ — قدرات إنسانية — أى تفهم الناس والتعامل معهم .
٢ — قدرات فنية — تعرف طبيعة العمل وتفهم ظروفه ومشاكله .
٣ — قدرات فكرية — القدرة على تصور المواقف وحل المشكلات .

بالإضافة إلى تلك القدرات ، هناك بعض المعارف الأساسية التى ينبغى للمدير الكفء أن يحيط بها وهى :

١ — الدراسات الأساسية فى الإدارة .
٢ — البيئة المحيطة بالمشروع .
٣ — العمليات الداخلية للمشروع .
٤ — وسائل التحليل الكمى والكيفى .
٥ — محددات السلوك التنظيمى .

إن مفهوم القدرات والمهارات الإدارية ينصرف إلى طريقة أداء المدير لعمله . وعلى هذا فإن ما نقصده بالمهارة أو القدرة الإدارية ، إنما يتعلق بتلك القدرات التى يمكن تنميتها وتطويرها وليس بالضرورة القدرات الموروثة . ويمكن تصور الجوانب التالية من العمل الإدارى التى تنعكس عليها قدرات المدير :

١ — المدير . . . متخذ قرارات

إن المظهر الأساسى لكفاءة المدير هو نوع القرارات التى يتخذها . إن

المدير الكفء يتخذ قراراته بناء على عملية تفكير منطقية ومرتبة تتتابع مراحلها وخطواتها فى تسلسل محدد .

٢ — المدير . . . قائد

القيادة هى عملية التأثير فى نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق هدف محدد . وبذلك فإن المدير إنما يمارس وظيفة قيادية أساسية، وتنعكس كفاءته فى مدى قدرته على توجيه نشاط العاملين والتنسيق بين جهودهم بما يكفل تحقيق غايات محددة وفقاً لخطط عمل مدروسة .

٣ — المدير . . . مركز اتصال .

إن نجاح المدير فى أداء عمله وكفاءته فى تحقيق أهداف التنظيم الذى يتولى إدارته ، يتوقفان إلى مدى بعيد على قدرته على القيام بدور مركز الاتصال بين مختلف أجزاء المشروع بما يحقق توفير الجو الملائم لتدفق المعلومات التى تمكن من إرساء الأساس لأداء عمل واضح ومحدد ، بحيث يتضح مجال الرؤية بالنسبة إلى كل فرد فى التنظيم وبحيث يرى ارتباط عمله بأعمال الآخرين ودرجة إسهامه فى تحقيق الأهداف العامة .

٤ — المدير . . . والعمل الجماعى .

إن طبيعة العمل الإدارى فى التنظيم تتمثل فى العلاقات العديدة التى تربط المدير بأناس مختلفين ، سواء من داخل التنظيم أم فى خارجه ، الأمر الذى يجعل المدير فى مركز يحتم عليه التعامل مع مجموعات من الأفراد ، وبالتالى فإن مهارته وقدرته على العمل كعضو فى جماعة ، وبناء فريق عمل فعال ومتعاون ، إنما تعكس كفاءته الإدارية بصفة عامة ، أى الطريقة التى يدرك بها المدير رؤساءه ، وزملاءه ومرءوسيه والكيفية التى يتصرف بها حيالهم .

ب — الدوافع الإدارية :

ذلك هو العامل الثانى الذى يتفاعل مع المقدرة والمهارة ليحدد مستوى كفاءة المدير . ويقصد بالدوافع الإدارية الرغبات أو الأسباب التى تدفع المدير إلى العمل الإدارى بمستوى معين من الكفاءة . وقد أوضحت بعض الدراسات أهمية الدوافع الآتية للمديرين[1] .

١ — النمو والتقدم فى العمل .

٢ — استغلال مواهبه وقدراته استغلالا سليماً .

٣ — الحصول على معلومات كافية عن عمله .

٤ — الحصول على عائد مادى (دخل) مجز ومستقر .

٥ — توفر سلطة اتخاذ القرارات فى العمل .

٦ — توفر حرية العمل المستقل والتفكير الحر فى العمل .

٧ — الاشتراك فى تحديد أهداف ووسائل العمل .

٨ — توفر مناخ يتسم بالاستقرار والأمن فى العمل .

٩ — تكوين الصداقات والعيش فى جو اجتماعى مناسب فى العمل .

ومن ثم فإن رفع كفاءة المدير الفرد يمكن أن يتم من خلال :

- رسم سياسة إيجابية وفعالة لاختيار المديرين .
- رسم سياسة إيجابية وفعالة لتدريب المديرين .
- رسم سياسة إيجابية وفعالة للحوافز الإدارية .

---

(١) د. على السلمى — مقدمة فى العلوم السلوكية — دار المعارف بمصر ، ١٩٦٩ .
د. على السلمى — العلوم السلوكية فى التطبيق الإدارى — دار المعارف ، ١٩٧٠ .

ثانياً — التنظيم :

إن الإدارة هي عملية تفاعل بين المديرين وبين العناصر الأخرى المكونة للتنظيم الذي يعمل به وهي :

١ — القوى العاملة .

٢ — ظروف وإمكانيات العمل .

٣ — أساليب وإجراءات العمل .

٤ — طبيعة العمل ونوعه وأهدافه .

أي أن كفاءة الإدارة لا تتحدد فقط بنوعية المدير ورغبته في العمل ، بل هي تتأثر أيضاً بنوعية التنظيم ومكوناته المختلفة ومدى توافقها مع طبيعة الأعمال ومتطلباتها . كذلك تتوقف كفاءة الإدارة على ظروف العمل وإمكانياته ، ومدى التنسيق والتجانس بين الأعمال ، وتوافر الموارد الأساسية اللازمة للعمل ، بمعنى استقرار وانتظام ظروف العمل وقابليتها للتخطيط والخضوع لمنطق الإدارة العلمية . من ناحية أخرى فإن أهداف العمل وطبيعة العمليات التنظيمية قد تقف حائلا في سبيل زيادة الكفاءة الإدارية . وأخيراً فإن أساليب العمل وإجراءاته ، أو ما اصطلح على تسميته بالبيروقراطية ، تؤثر تأثيراً ملموساً في كفاءة الإدارة ، فرغم براعة التخطيط والتنظيم الإداري قد تقف البيروقراطية حجر عثرة في سبيل تحقيق تلك الخطط والتنظيمات وتحيلها إلى مجرد أمنيات غير قابلة للتنفيذ .

إن التنظيم يعني أكثر من مجرد الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية للمشروع . إن التنظيم هو ذلك المركب المعقد من العلاقات المتشابكة المتداخلة بين العاملين والتفاعلات بين رغباتهم وآمالهم ، وكفاءاتهم وقدراتهم ، وما ينتج عن ذلك من صراعات وتحالفات تحدد اتجاهات العمل وكفاءته .

ثالثاً – المناخ (أو البيئة المحيطة) :

إن العنصر الثالث المحدد للكفاءة الإدارية هو المناخ العام الذى يحيط بالإدارة فى أدائها لوظائفها . ويتركب ذلك المناخ أساساً من :

١ – المؤسسات والنظم والظروف الاقتصادية .

٢ – المؤسسات والنظم والظروف الاجتماعية .

٣ – المؤسسات والنظم والظروف الحضارية والثقافية .

٤ – المؤسسات والنظم والظروف السياسية .

٥ – المستوى التكنولوجى العام .

ذلك المناخ يؤثر فى الإدارة وكفاءتها تأثيراً مزدوجاً ، إذ يوفر للإدارة الموارد الأساسية اللازمة للعمل والإنتاج من ناحية . ومن ناحية أخرى فالبيئة المحيطة تمثل المجال الأساسى لتصريف منتجات التنظيم .

كذلك فالمناخ العام يمثل مصدراً للقيم والمثل التى تعمل الإدارة فى ظلها ، وبذلك تستلهم أهدافها من تلك القيم والفلسفات .



الباب الثانى

الأسلوب العلمى فى البحوث الإدارية

مقدمة :

الفصل الأول : الأسلوب العلمى فى البحث .

الفصل الثانى : تصميم البحوث العلمية .

الفصل الثالث : إجراءات البحث العلمى .

الفصل الرابع : بعض مجالات التطبيق لأسلوب البحث العلمى فى الإدارة .



مقدمة :

« الأسلوب العلمى » تعبير شائع يتردد على الألسنة فى مناسبات كثيرة حتى إن العديد من الأفراد يظنون أنه شىء ملموس يمكن استخدامه فى مختلف المواقف كعلاج حاسم ودواء شاف للعسير من المشاكل والأمراض . ويبدو هذا الميل للمبالغة فى تصوير الأسلوب العلمى بشكل واضح فى المجالات الإدارية ، الأمر الذى يفقده معناه الحقيقى ويضفى عليه هالة من الغموض تجعل الناس تتوقع منه أشياء قد لا يكون هناك مجال لتحقيقها .

ويهدف هذا الباب إلى تحديد معنى دقيق « للأسلوب العلمى » فى أنه « التحقق المنظم القائم على الدراسة المحكمة لعدد من الافتراضات عن طبيعة العلاقات بين الظواهر بهدف التعرف على مدى صحتها » . وبناء على التعريف الدقيق لمعنى تعبير « الأسلوب العلمى » يتطرق الحديث إلى تصميم البحوث العلمية وإجراءات البحث القائم على الأسس العلمية المتعارف عليها . وهدف هذه المناقشة الوصول إلى معالجة كيفية استخدام الأسلوب العلمى فى البحث فى معالجة المشاكل الإدارية ، وبذلك فإن الفصل الأخير من هذا الباب يتعرض لبعض مجالات تطبيق أسلوب البحث العامى فى العمل الإدارى ومنها الدراسات التنظيمية ، وبحوث التسويق وشئون الأفراد .



الفصل الأول

الأسلوب العلمى فى البحث

إن الأسلوب العلمى عبارة عن طريقة للتفكير فى أسباب وأشكال العلاقات بين الظواهر المشاهدة . ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب التفكير بالترتيب والتنظيم واتباع نظام محكم ومحدد مسبقاً للكشف عن العلاقات المفترضة واختبار صحتها . وبذلك نرى أن أسلوب البحث العلمى يرتكز أساساً على العناصر الآتية :

١ ــ المشاهدة . . أى مشاهدة الظاهرة أو إدراك وجود مشكلة محددة .

٢ ــ الفروض . . بمعنى افتراض وجود عوامل محددة تربطها علاقات تؤثر فى الظاهرة أو المشكلة .

٣ ــ الاختبار . . أى تجميع المعلومات والبيانات الضرورية لاختبار صحة الفروض .

٤ ــ التحقق . . أى التوصل إلى العلاقات الثابتة واستبعاد الفروض غير الصحيحة .

ويمثل الأسلوب العلمى طريقاً محدداً ومتميزاً من طرق البحث والتفكير . وسوف نعرض لمراحل هذا الأسلوب اعتماداً على تحليل الفيلسوف ديوى[1] .

---

(١) J. Dewey, How we Think Boston : Heath , 1933, pp. 106-118.

المرحلة الأولى :

المشكلة — العقبة — الفكرة Problem - Obstacle - Idea :

يواجه الباحث دائماً عقبات فى سبيل فهم ظاهرة معينة ، فنراه يعانى من عدم الوضوح أو الغموض الذى يحيط بتلك الظاهرة ، ويدفعه هذا إلى التساؤل عن ماهيتها . إن المشكلة التى يعانى منها الباحث (ونستطيع أن نقول نفس الشيء عن المدير) هى عقبة تحول بينه وبين الإدراك الكامل والفهم الصحيح للظاهرة المشاهدة ، مثال ذلك حين تعترض المدير مشكلة تتمثل فى انخفاض المبيعات من إحدى السلع أو تحقق خسائر فى إحدى الفترات . فالعمل الأول الذى يواجه الباحث (أو المدير) فى مثل تلك الأوقات هو أن يصل إلى فكرة idea تفسر سر هذه المشكلة أو تزيل الغموض من حولها . والسبيل الأول للوصول إلى تلك الفكرة هو تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً والتعبير عنها بشكل واضح ، من ذلك نرى أن التعرف على المشكلة وتحديدها بدقة يمثل أولى خطوات الأسلوب العلمى فى البحث حيث يمهد الطريق للكشف عن أسبابها وبالتالى كيفية حلها . إن التعبير عن المشكلة تعبيراً صحيحاً هو خطوة على الطريق لحلها ، لذلك نرى الأسلوب العلمى يبدأ دائماً بمحاولة التعرف على المشكلة ووصفها وصفاً كاملا .

المرحلة الثانية :

وضع الفروض : Hypothesis :

بعد أن يحدد الباحث المشكلة بطريقة واضحة ودقيقة ، يحاول أن يجد لها تفسيراً مبدئياً . لذا فهو يراجع الحالات المماثلة ويستعين بخبراته السابقة واعتماداً على المنطق والتفكير المجرد يعمد إلى وضع هذا التفسير المبدئى tentative porposition الذى يمثل محاولة لتحديد العوامل المؤثرة فى الظاهرة أو المشكلة والعلاقات بينها ، فقد يحاول الباحث الإدارى مثلا أن يجد تفسيراً

مبدئيًّا لظاهرة انخفاض المبيعات فى اختلال القوى الشرائية لجمهور المستهلكين ويضع فرضاً مؤداه أن المبيعات تتوقف أساساً على القوة الشرائية وأن الانخفاض فى المبيعات يرجع إلى انخفاض مماثل فى الموارد المالية للمستهلكين وقدرتهم على الشراء .

المرحلة الثالثة :

التفكير المتعمق على هدى الفروض Reasoning :

فى هذه المرحلة يستمر الباحث فى دراسة مشكلاته متعمقاً فى جذورها على ضوء الفروض التى وضعها عنها محاولا أن يستشف النتائج التى يمكن التوصل إليها باستخدام تلك الفروض . وتمثل هذه المرحلة محاولة الباحث لإعادة تحديد المشكلة وصياغتها بطريقة أكثر دقة وواقعية .

المرحلة الرابعة :

الاختبار Test :

والهدف الرئيسى لتلك المرحلة هو اختبار صحة الفروض من خلال اختبار العلاقات التى يدعى الفرض وجودها . ويكون الاختبار بتجميع بيانات بالمشاهدة observation أو بالتجربة experiment وبناء على نتيجة هذه الاختبارات تتحقق الفروض وبالتالى التفسيرات التى يمكن استنتاجها منها أو يثبت عدم صحتها وهذا يؤدى إلى بدء المرحلة الأولى من جديد .

من ذلك نرى أن منطق البحث العلمى يقوم أساساً على وجود حالة من الشك أو القلق مصدرها عدم الوضوح الذى يعانى منه الباحث حين يلاحظ ظاهرة أو موقفاً لا يملك معلومات كافية تفسره . لذلك يحاول الباحث فى معاناته تلك أن يخفض من شكوكه وقلقه من خلال التعبير عن المشكلة ومحاولة تفسيرها مبدئياً واختبار صحة تلك الفروض .

إن البحث العلمى عبارة عن عملية مستمرة ومتكاملة Process بمعنى أنها مجموعة من الإجراءات تتتابع فى منطق محدد ترتكز كلها حول موضوع معين . وفى مجال البحوث الإدارية فإن هذا المركز Focus الذى تلتف حوله إجراءات البحث العلمى هو الرغبة فى تفسير وفهم بعض الظواهر والتنبؤ بالسلوك المحتمل لها .

وبذلك نستطيع أن نحدد المقومات الأساسية للبحث العلمى فى الآتى :

أولا — التحديد الصحيح للمشكلة :

إن تحديد المشكلة تحديداً صحيحاً ودقيقاً يضع الباحث على بداية الطريق للحل المناسب . وفى مجال العمل الإدارى ينبغى أن يتوفر نظام يسمح بالكشف عن المشكلات القائمة أو يتنبأ بالمشكلات المحتملة . ويمثل هذا النظام الأساس الأول لقيام بحث علمى منتظم . ويعتبر نظام الكشف عن المشكلات من المراحل الأولى فى جهود البحث عن الحلول . وتتمثل مصادر الأفكار أو المؤشرات عن وجود مشاكل فى الآتى :

— عمليات الرقابة المستمرة التى تكشف عن انحراف التنفيذ عن الخطط .

— عمليات المتابعة والتقييم المستمرة التى تعمل على توضيح نتائج ومشاكل التنفيذ وترسم صورة لاحتمالات المستقبل .

— تلقى مقترحات الأفراد العاملين بالمشروع .

— تحليل وتتبع ما يتم فى مشروعات أخرى أو فى البيئة المحيطة .

إن قدرة الإدارة على القيام بعمليات البحث العلمى المنظم تتطلب وجود مثل هذا النظام الدقيق للكشف عن مواطن الضعف وتحديد احتمالات الخطأ أو الفشل فى المستقبل . وتعتبر تلك المشاكل أساساً للبحث الذى يتجه فى محاولة التعرف على أسبابها والعوامل الكامنة وراءها .

ثانياً — التجميع المنظم للبيانات :

إن الأساس الثانى للبحث العلمى الدقيق هو توفر جهاز كفء لحصر البيانات والمعلومات المتاحة وإعدادها بشكل يصلح أساساً للتحليل والدراسة . إن كثيراً من المشروعات تتجمع لديها كميات هائلة من المعلومات ولكنها لا تفيد منها بالقدر المناسب بل قد لا تكتشف أهمية تلك البيانات أصلا . إن قدراً أساسياً من النجاح والفعالية فى البحوث العلمية يتوقف على وجود البيانات الصالحة للاستخدام . ولذلك فإن الحصيلة الهائلة من المعلومات فى أى مشروع يجب أن تجمع بصفة منتظمة وتسجل بعد تصنيفها وترتيبها بحيث تسهم فى إرشاد الباحث إلى دلالات واتجاهات محددة للبحث . وتنقسم البيانات اللازمة للبحث عادة إلى :

(ا) بيانات رقمية مثل أرقام الإنتاج ، المبيعات، المخزون، الأفراد ...

(ب) بيانات كيفية Qualitative مثل آراء المشترين فى جودة السلع ، واتجاهات الموزعين بالنسبة لسياسات المشروع .

وهناك عدد من الخصائص التى يجب مراعاتها فى إعداد البيانات بحيث تخدم أهداف البحث العلمى ومنها :

١ — الوضوح .

٢ — المعنوية (أى الدقة والصحة) .

٣ — الشمول .

٤ — المرونة فى التشكيل .

إذن من الواجب الاهتمام بأنظمة تجميع وترتيب البيانات سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية وإعدادها إعداداً علمياً سليماً يوفر لها الخصائص السابقة .

ثالثاً — التفكير الخلاق :

تعتبر عملية التفكير الخلاق Creative Thinking من الأسس الهامة للبحث وتهدف إلى مساعدة الباحثين فى اكتشاف طرق أصلح للوصول إلى النتائج المرجوة . والتفكير الخلاق (أو التفكير الابتكارى) هو عملية وضع مشكلة من المشاكل أمام عقل الإنسان وضعاً واضحاً كما يحدث فى حالات التصور والافتراض والتأمل والتدبر وما إلى ذلك ، ثم ابتكار أو اختراع فكرة من الأفكار أو مفهوم من المفاهيم طبقاً لخطوط جديدة أو غير تقليدية . وهذا التفكير ينطوى على قدر كبير من التأمل والتصور قبل الانطلاق إلى العمل . وبذلك فإن التفكير الخلاق يختلف عن التفكير العادى الذى يرتكز على الاستجابات التلقائية أو أسلوب التجربة والخطأ . إن التفكير العادى يتصف بالروتينية والتكرار ، ومن ثم نجد حلول المشاكل تدور فى فلك محدد وجامد واتجاهات التفكير تحدها دائماً الخبرة السابقة والأساليب والإمكانيات المتاحة .

ويتميز التفكير الخلاق بقدرته على التوصل إلى حلول لمشاكل لا تتوفر عنها معلومات كاملة أو حقائق كافية . ويساعد التفكير الخلاق على الوصول إلى استنتاجات سليمة أو أحكام صحيحة عندما تكون بعض الحقائق المهمة أو البيانات والمعلومات إما غير معلنة أو محجوبة عن الإعلان . أى أن التفكير الخلاق ينبثق من المعرفة الجزئية لموقف من المواقف ، ويلاحظ أن هذه الصفة تميز أغلب المواقف التى تواجهها الإدارة فى المشروعات الحديثة . فقد عرفت الإدارة بإنها القدرة على اتخاذ قرارات بناء على معلومات ناقصة أو غير متوافرة ومن ثم فإن التفكير الخلاق كأساس للبحث العلمى يلعب دوراً أساسيا فى البحوث الإدارية حيث يوفر ومضة الابتكار حتى تساعد فى التوصل إلى حلول غيرتقليدية وغير مطروقة لما يواجه الإدارة من مشكلات متجددة ومتباينة .

رابعاً — توفر الأساس النظرى أو الفكرى لموضوع البحث :

إن البحث العلمى لا يبدأ من فراغ ولا يتم فى الفضاء . بل يبدأ البحث دائماً وفى ذهن الباحث أساس فكرى Conceptual Scheme معين يساعد فى تحديد المشكلة واختيار الفروض المبدئية وتلمس اتجاهات البحث . ومن ثم فإن معرفة الباحث بالأساس الفكرى لموضوع البحث يمثل ركناً أساسياً من أركان النجاح . ومن ناحية أخرى فإن مثل هذا الأساس الفكرى (وهو يمثل تحيز الباحث العلمى) قد يكون عقبة فى سبيل البحث العلمى المحايد، فاقتناع الباحث بفكرة قد يؤثر على تحديده للمشكلة ومن ثم على رؤيته للجوانب المختلفة لها . فى مجال إدارة الأعمال تجابهنا دائماً مواقف نجد فيها الباحثين وقد اختلفوا على تحديد المشكلة التى يعانى منها المشروع ومن ثم تتباين أساليبهم فى دراستها وتختلف الحلول والتوصيات المقترحة .

فبالنسبة لرجل التسويق فإن انخفاض المبيعات يرجع لضعف القوة الشرائية للمستهلكين ، بينما يرى مدير الإنتاج أن المشكلة ترجع إلى انخفاض جودة الإنتاج ، على حين نجد خبير شئون الأفراد والعلاقات الإنسانية يصور المشكلة على أنها ضعف الدافع لدى رجال البيع ، ويكون الحل المناسب فى رأيه تقديم الحوافز لهم . هذا التباين فى تصوير أسباب المشكلة قد يمتد للاختلاف على طبيعة المشكلة ذاتها، فمنهم من يراها تراخى المبيعات، ومنهم من ينظر إليها على أنها تزايد فى حجم المخزون من الإنتاج النهائى .

لذلك فإن منطق البحث العلمى يتطلب توفر أساس فكرى أو نظرى سليم يتخذ أساساً لتنظيم التجارب وتصميم البحوث ، اختيار المتغيرات موضع الدراسة والملاحظة ، وتحليل البيانات وتفسيرها . من ناحية أخرى فإن هذا الأساس الفكرى يعمل كأساس لتوحيد الأفكار بين العاملين فى البحث ويوجه جهودهم فى اتجاه واحد ومحدد .

إن اتجاه البحث والطريقة المستخدمة فى تجميع البيانات وتحليلها وتفسيرها

تتأثر إلى درجة بعيدة بنوع الأساس الفكرى الذى يلتزم به الباحث . لذلك من المحتم أن يتم توضيح معارف ومفاهيم الباحث فى مجالات إدارة الأعمال كأساس للقيام ببحوث علمية فعالة .

إن الأساس العلمى فى البحث يقوم إذن على عدة مبادئ يمكن إجمالها فى الآتى :

١ – المشاهدة ، أى اكتشاف ظاهرة تحتاج إلى تفسير أو مشكلة ينبغى التوصل إلى حل لها .

٢ – تكوين الفروض أو التفكير فى الأسباب والعوامل المختلفة التى قد تكون الظاهرة أو المشكلة المشاهدة نتيجة لها . بمعنى آخر فالهدف هنا هو إيجاد علاقات سببية بين مجموعة من العوامل .

٣ – التنبؤ بسلوك الظاهرة حال تطبيق أحد الحلول المقترحة أو حين تحقق بعض الفروض السابقة .

٤ – اختبار صحة هذا التنبؤ وتقرير مدى صحة الفروض فى تفسير الظاهرة .

إن استخدام الطريقة العلمية فى البحث قد حقق نتائج باهرة فى مجال العلوم الطبيعية حيث أنتج عدداً من القوانين العلمية الأساسية laws التى تفسر ظواهر معينة وتتنبأ بدقة بسلوك تلك الظواهر إذا توفرت ظروف معينة (مثال ذلك قوانين الجاذبية الأرضية وقوانين الضغط) والسبب الرئيسى فى تفوق الأسلوب العلمى فى العلوم الطبيعية هو قدرة الباحث على التحكم فى العوامل المختلفة المؤثرة فى الظاهرة وإمكانه عزل أثر بعض تلك العوامل وتغيير بعضها الآخر حتى يستطيع قياس أثر هذا التغير فى الظاهرة موضع البحث .

وعلى الرغم من أن هذه الدرجة من الدقة لا يمكن توفيرها حين تطبيق الأسلوب العلمى فى البحث فى مجالات إدارة الأعمال ، إلا أن الإدارة قد أفادت لدرجة بعيدة من أسلوب وطريقة التفكير العلمى وأحرزت الدراسات الإدارية القائمة على منهج علمى دقيق نجاحاً كبيراً .

مميزات الأسلوب العلمي فى البحث :

١ – يستند الأسلوب العلمى فى البحث على وضع تعاريف دقيقة Definitions للظواهر الملاحظة وتحديد مقاييس عملية أو رقمية لتلك الظواهر فى حين أن الأسلوب غير العلمى فى البحث لا يولى تلك الناحية قدراً كبيراً من الاهتمام .

٢ – يتيح الأسلوب العلمى فى البحث الفرصة لاستغلال المعلومات المتاحة استغلالا أفضل حيث تستخدم النتائج التى يحصل أحد الباحثين عليها كأساس لبحوث يجريها باحث آخر .

٣ – تستند المعرفة العلمية على الأدلة التى يمكن التحقق من صحتها Verifiable evidence . والدليل يعنى ملاحظة واضحة صريحة بحيث يمكن لأى شخص رؤيتها وقياسها .

٤ – يتصف الأسلوب العلمى بالحياد النسبى حيث يحاول العالم اكتشاف الحقائق المتعلقة بالظاهرة دون أن يتعدى ذلك إلى محاولة التحكم فى الظاهرة موضع البحث .

أهداف الأسلوب العلمى فى البحث :

إن الهدف الرئيسى للعلم هو فهم الظواهر المشاهدة . ومقياس الفهم هو القدرة على التنبؤ بالسلوك المستقبل للظاهرة ، والقدرة على السيطرة عليها والتحكم فيها .

ويعنى الفهم كشف العلاقات التى تقوم بين مكونات الظاهرة أو العوامل المؤثرة عليها . ويتوقف الفهم العلمى على تحديد أشياء ثلاثة :

١ – طبيعة الظاهرة موضع البحث ويطلق عليها اسم المتغير التابع Dependent variable .

٢ – العوامل أو الظروف التى تساعد على حدوث الظاهرة أو تغييرها ويطلق عليها اسم المتغيرات المستقلة Independent variables .

٣ – العلاقات الوظيفية بين المتغيرات التابعة من ناحية والمتغيرات المستقلة من ناحية أخرى .

والهدف الثانى للعلم هو التنبؤ بالسلوك المستقبل للظاهرة بمعنى محاولة تصور النتائج أو الأحداث التى يمكن أن تتم بناء على المعلومات التى توصلنا إليها فى مرحلة الفهم وذلك إذا تغير الموقف فى اتجاهات معلومة .

وأخيراً فإن الهدف النهائى للأسلوب العلمى فى البحث هو إتاحة الفرصة للتحكم فى الظاهرة أو السيطرة عليها . والتحكم يعنى تحديد الظروف التى تؤثر فى الظاهرة وتكييفها بطريقة تجعل الظاهرة تتجه فى الاتجاه المرغوب .

مجالات استخدام البحوث العلمية فى الإدارة :

تتعدد فرص ومجالات استخدام الأسلوب العلمى فى البحث فى ميدان إدارة الأعمال وفيما يلى بعض تلك المجالات الهامة :

١ – بحوث التسويق Marketing Research

٢ – بحوث الإنتاج Production Research

٣ – بحوث الأفراد Personnel Research

٤ – بحوث التمويل Financial Research

٥ – بحوث التنظيم Organization Research

وتهدف تلك الأنواع من البحوث إلى معالجة مشاكل محددة أو البحث عن حلول بديلة وإجراءات عمل تساعد فى الوصول إلى أهداف معينة . ولعل أهم تلك المجالات التى اكتسبت تأييد الإدارة واقتناعها هى بحوث التسويق التى تلتزم بالأسلوب العلمى فى محاولة اكتشاف الحلول المناسبة لمشاكل التسويق التى تعانى منها الإدارة حاليًا أو يحتمل حدوثها فى المستقبل . واستناداً إلى تعريفنا للبحوث العلمية عموماً ، فإن بحوث التسويق هى «الدراسات التى تصف ، وتفسر ، وتتنبأ بسلوك المستهلكين وغيرهم من أطراف عملية التسويق (كالبائعين والموزعين) كما تصف وتفسر وتتنبأ بمشاعرهم ورغباتهم وتحدد متى

يرغبون فى الحصول على (أو فى توزيع أو بيع) السلع المختلفة وأنواع النشاط التى يقومون بها فى هذا السبيل . كما أنها تعتبر أساساً لاتخاذ القرارات » .

وقد تطور مفهوم البحوث العلمية فى إدارة الأعمال حديثاً لينطوى تحت تعبير جديد وشامل هو بحوث العمليات Operations Research ويقصد بها أساليب تحديد المشكلات الإدارية تحديداً دقيقاً والتعبير عنها بشكل معادلات رياضية أو تمثيلها فى شكل نماذج Models ومعالجة هذه المعادلات أو النماذج للبحث عن الحل الأمثل الذى يرمى إلى تحقيق أقصى عائد Maximum profit أو أدنى نفقة Minimum costs وذلك فى حدود عدد من القيود أو المحددات Constraints وتتباين أساليب وطرق بحوث العمليات إذ تشمل التخطيط الرياضى ، وتحليل سلاسل ماركوف ، ونظرية صفوف الانتظار وأساليب التمثيل Simulation . إلا أن الأساس الفكرى فيها واحد وهو التحديد العلمى الدقيق للمشكلة وحصر المتغيرات الرئيسية التى تؤثر عليها وإدخال العديد من التعديلات والتغييرات عليها إلى أن يصل الباحث للحل المناسب للمشكلة وتكون الظاهرة عنده فى وضعها الأمثل Optimum . وسوف نعرض لهذه المجالات فى البحوث والأساليب المتطورة لها فى فصول قادمة من الكتاب .



الفصل الثانى
تصميم البحوث العلمية

إن البحث العلمى كغيره من الأنشطة الإنسانية الخلاقة يحتاج إلى تخطيط وإعداد حتى يحقق أهدافه ، ويصل إلى النتائج المرجوة منه . ويطلق على عمليات تخطيط وإعداد البحوث تعبير « تصميم البحث » Research design أى أن تصميم البحث يشير إلى تخطيط وتوجيه البحوث وإعداد الإستراتيجية التى يتبعها الباحث فى إجراء الدراسة والحصول على الإجابات التى يهتم بها عن الظاهرة موضع البحث . من ذلك نرى أن تصميم البحوث يتضمن إعداد ثلاثة أمور هى :

١ ــ خطة البحث Plan وهى الهيكل العام للدراسة ويتضمن كافة الإجراءات التى سيقوم بها الباحث من بداية تحديد المشكلة حتى كتابة التقرير النهائى للدراسة .

٢ ــ بناء نموذج أو هيكل Structure يصف المتغيرات موضع الدراسة والعلاقات المفترضة بينها . ويتخذ هذا النموذج أساساً فى توجيه البحث والحصول على إجابات عن حقيقة تلك العلاقات ؛

٣ ــ تحديد استراتيجية البحث Strategy ويقصد بها الطرق والأساليب المحددة التى يتبعها الباحث لتجميع وتحليل البيانات . أى أن الاستراتيجية تشير إلى الكيفية التى سيتم من خلالها تحقيق أهداف البحث وحل المشاكل التى يرمى إلى دراستها .

أهداف تصميم البحوث :

يهدف تصميم البحث إلى تحقيق غرضين أساسيين ؛ الأول هو توفير الإجابات عن الأسئلة موضع الدراسة ، والثانى هو تحقيق الرقابة على المتغيرات

موضع البحث والتحكم فى التباين Controlling variance الذى قد يحدث نتيجة لعوامل خارجية مما يؤدى إلى أخطاء فى النتائج التى ينتهى إليها البحث :

١ – إن تصميم البحث يستهدف إذن مساعدة الباحث فى الوصول إلى إجابات موضوعية ، دقيقة ، وصحيحة للأسئلة التى يقوم عليها البحث ، وذلك فى حدود اقتصادية . فخطة البحث تعد وتنفذ عن عمد للحصول على أدلة عملية تتعلق بالمشكلة التى سبق تحديدها كنقطة بداية للبحث . وتترجم تلك المشاكل فى صورة فروض Hypotheses قابلة للاختبار ومن ثم تتعدد أشكال تصميم البحوث لتتناسب مع الفروض الموضوعة وأساليب الاختبار المقررة . وقد يقوم تصميم البحث على أساس إجراء ملاحظة واحدة Single observation يتم بناء عليها تحقيق الفرض . وقد لا يقبل بعض الباحثين عمل استنتاجات عن صحة الفروض بناء على ملاحظة واحدة ، لذلك قد يقوم تصميم البحث على الاستنتاج والتعميم Inference and generalization ومدى الثقة فى نتائج البحث . ويحقق تصميم البحوث هدف الإجابة عن أسئلة البحث من خلال تحديده الإطار العام الذى يتم فيه إجراء الاختبارات للعلاقات التى توجد بين المتغيرات . وبمعنى أبسط فإن تصميم البحوث يدلنا على :

(ا) أنواع الملاحظات التى يجب إجراؤها .

(ب) كيف تتم تلك الملاحظات .

(حـ) كيف يتم تحليل البيانات المستخلصة من تلك الملاحظات .

٢ – والهدف الثانى الذى يرمى تصميم البحث إلى تحقيقه هو ضبط التباين . إن تصميم البحث من الناحية الفنية هو مجموعة من التعليمات للباحث لجمع وتحليل البيانات بطرق محددة . وبذلك فتصميم البحث يعتبر أداة للرقابة حيث تمنع الباحث من جميع بيانات غير صحيحة أو تحليلها بشكل خاطئ يترتب عليه استنتاجات غير سليمة . ويحقق تصميم البحث ضبط التباين من خلال :

(ا) إتاحة الفرص لملاحظة الحد الأقصى من التباين بين المتغيرات التى يهتم الباحث بدراستها والتى تتصل بالفروض التى يقوم عليها البحث .

(ب) ضبط التباين الذى قد يحدث فى الظاهرة نتيجة لمتغيرات خارجية لا يهتم بها الباحث . أى ملاحظة الأثر الذى يلحق بالظاهرة نتيجة لتلك المتغيرات الخارجية وعزله عن آثار المتغيرات موضع الاهتمام .

(حـ) تقليل فرص الخطأ الناتج من أسلوب الدراسة وطرق القياس المستخدمة إلى الحد الأدنى .

ويقصد بالمشكلة الأولى فى ضبط التباين أن يحقق تصميم البحث فرصة لملاحظة التباين فى تأثير المتغيرات المستقلة موضع البحث على الظاهرة محل الملاحظة حتى يمكن الحكم على أهمية كل من تلك المتغيرات المستقلة فى تحديد الظاهرة . مثال ذلك لو كان المتغير التابع فى إحدى الدراسات هو رقم المبيعات من سلعة معينة ، وكانت المتغيرات المستقلة موضع التحليل هى أسعار البيع والإعلان ، فإن تحقيق أقصى تباين يشير إلى قياس الفرق فى تأثير الأسعار على المبيعات وتأثير الإعلان عليها وملاحظة التباين بين التأثيرين حتى يستطيع الباحث الحكم على أيهما أكثر تأثيراً وفعالية فى زيادة المبيعات . ويطلق على هذه المشكلة تعبير Maximization of experimental variance [1]. ويتم تحقيق هذا الحد الأقصى للتباين بجعل كل من المتغيرات المستقلة يتغير تغيراً هاماً . فإذا لم يكن فى الاستطاعة جعل المتغيرات المستقلة تتغير تصبح فرصة ملاحظة تأثيرها على الظاهرة معدومة . مثال ذلك إذا لم يتمكن الباحث من تغيير أسعار البيع أو تغيير حجم المنفق على الإعلان فإنه لن يتمكن من قياس أثر كل منهما على حجم المبيعات ويصبح تغير المبيعات فى تلك الحالة بتأثير المصادفة . وبذلك تتضح أهمية تصميم البحوث فى قدرتها على تحريك كل من المتغيرات المستقلة وإتاحة الفرصة لها لإظهار علاقتها بالمتغير التابع .

---

(١) Fred. N, Kerlinger, *Foundations of Behavioral Resea ch* N. Y. Holt, Rinhart, and Winston, 1966, p. 283.

أما المشكلة الثانية فى ضبط التباين فهى التخلص من آثار المتغيرات المستقلة الأخرى التى لا يهتم بها الباحث . ففى مثالنا السابق حيث يركز الباحث اهتمامه فى دراسة أثر الإعلان والأسعار على المبيعات من سلعة معينة ، فإنه يجب أن يتخلص من أثر عوامل أخرى مثل جودة السلعة ، ارتفاع القوة الشرائية ، حالة المنافسة وغيرها من المتغيرات المستقلة التى تخرج عن نطاق البحث . والهدف من هذا التخلص أن يتمكن الباحث من أن ينسب النتائج التى يحصل عليها إلى أى من المتغيرات المستقلة موضع الدراسة دون غيرها .

وهناك ثلاثة أساليب يمكن أن يستخدمها الباحث فى تصميم البحوث للتخلص من آثار المتغيرات المستقلة غير الداخلة فى الدراسة :

الأسلوب الأول هو استبعاد تلك المتغيرات المستقلة تماماً . مثال ذلك لو أراد الباحث استبعاد أثر القوة الشرائية على المبيعات حيث يركز على دراسة أثر كل من الإعلان وأسعار البيع ، فإنه يستطيع أن يجرى دراسته فى مناطق بيعية تتماثل فيها القوة الشرائية للمستهلكين ، أو يحصل على بياناته من عينات من المستهلكين تتعادل دخولهم وقوتهم الشرائية وبذلك فالباحث يلغى أثر القوة الشرائية . معنى هذا الأسلوب هو استخدام عينات من أفراد متجانسين من حيث المتغير المطلوب استبعاد أثره . مثال آخر يوضح تلك الطريقة . لو كان أحد الباحثين يدرس أثر السن والبيئة الاجتماعية للطلاب على مستوى تحصيلهم العلمى ، وكان يخشى أن يكون للجنس أثر فى هذا التحصيل ، فإنه يمكن استبعاد أثر هذا المتغير المستقل غير المرغوب فيه (الجنس) وذلك بتجميع البيانات من عينة من الطلبة من جنس واحد (ذكور فقط أو إناث فقط) . ويعاب على هذا الأسلوب أنه يحد من قدرة الباحث على تعميم النتائج التى يحصل عليها من دراسته .

أما الأسلوب الثانى للتخلص من آثار المتغيرات المستقلة غير المرغوب فيها فهو استخدام العينات العشوائية Chance Randomization حيث يحقق هذا الاختيار العشوائى احتمالات كبيرة لتساوى مفردات العينة فى كل شىء .

والأسلوب الأخير لضبط التباين الناتج من المتغيرات المستقلة غير المرغوبة يكون بإدماج تلك المتغيرات فى تصميم البحث وملاحظة تأثيرها على الظاهرة ثم استبعاد قدر هذا التأثير من التأثير الكلى لمجموعة المتغيرات موضع الدراسة .

والمظهر الثالث لضبط التباين هو العمل على تقليل فرص الخطأ الناتج من أسلوب الدراسة أو ما يسمى error variance . ويتم تحقيق هذا الهدف بأسلوبين رئيسيين هما :

(ا) تخفيض أخطاء القياس بضبط ظروف الدراسة والتحكم فيها .

(ب) زيادة قدرة ودقة المقاييس المستخدمة فى البحث .

خلاصة هذا الجزء أن تصميم البحوث مرحلة هامة من مراحل البحث العلمى الدقيق وأن جانباً كبيراً من صحة نتائج البحث يتوقف على حسن اختيار التصميم الذى يحقق هدفى الإجابة عن أسئلة البحث وضبط التباين .

أنواع البحوث العلمية :

تختلف أنواع البحوث العلمية من حيث التصميم الذى تعتمد عليه واستراتيجية جمع وتحليل البيانات المستخدمة ، وسوف نعرض فى هذا الفصل لبعض الأنواع الرئيسية من البحوث العلمية وبيان خصائص كل منها وأوجه استخدامه .

أولا ــ البحوث التاريخية Ex Post facto Research :

ويقصد بالبحوث التاريخية تلك الدراسات التى يكون المتغير (أو المتغيرات) المستقلة فيها قد تمت فعلا وأحدثت آثارها ، ويبدأ الباحث دراسته بملاحظة المتغير التابع ومن ثم يهتم باسترجاع آثار تلك المتغيرات المستقلة الماضية ومحاولة التعرف على علاقتها بالمتغير التابع وتأثيرها عليه . مثال ذلك حين يلاحظ أحد الباحثين انخفاض المبيعات من سلعة معينة (المتغير التابع) فيصمم دراسة تهدف

إلى التعرف على الأسباب التى أدت إلى ذلك (المتغيرات المستقلة) بعد أن تكون قد أحدثت آثارها فعلا . وفى هذه الدراسة يعثر الباحث على متغير مستقل يكون قد تغير فى ذات الأثناء (أو قبل) التغير المشاهد فى المتغير التابع ومن ثم يستنتج أنه هو المسبب للتغير فى الظاهرة موضع البحث . أى أن منطق البحوث التاريخية أنها تعتمد على حدوث تغيرات فى بعض العوامل تسبق تغيرات أخرى تحدث فى الظاهرة المشاهدة .

وبذلك نرى أن درجة الثقة فى صحة التفسير الذى تقدمه البحوث التاريخية محدودة نظراً لانعدام عنصرى التحكم أو الضبط Control فالباحث لا يسيطر على المتغيرات المستقلة ولا يتمكن من تغييرها لملاحظة أثرها على المتغير التابع ، كما لا يستطيع فصل هذا الأثر عن آثار غيره من المتغيرات المستقلة . لذلك فالبحوث التاريخية أضعف من حيث القدرة على ضبط التباين .

ويسود استخدام البحوث التاريخية فى مجالات إدارة الأعمال وتتخذ شكل دراسة للارتباط Correlation بين المتغيرات المستقلة والتابعة . مثال ذلك دراسة الارتباط بين عدد السكان من ناحية ورقم المبيعات من سلعة . أو تحليل الارتباط بين الدخل الفردى وبين عدد الأجهزة المنزلية المملوكة .

ورغم استخدام البحوث التاريخية (ويطلق عليها فى بعض مجالات إدارة الأعمال تعبير تحليل البيانات السابقة مثل تحليل المبيعات ، أو تحليل مركز الشركة فى السوق) فهى ما تزال تعانى من بعض نقاط الضعف ومنها :

١ — عدم القدرة على التعامل مع المتغيرات المستقلة أو تغييرها حيث إنها قد تمت فعلا فى فترة زمنية سابقة على إجراء البحث .

٢ — عدم القدرة على تحقيق مبدأ العشوائية .

٣ — احتمال تفسير العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة تفسيراً غير صحيح .

معنى هذا أن البحوث التاريخية لا تقوم عادة على أساس وضع فروض

Hypotheses ، بل تتم بجمع بيانات ثم محاولة استقرائها والخروج منها ببعض النتائج التى تساعد على تفسير التغير المشاهد فى المتغير التابع .

وبرغم عيوب البحوث التاريخية ، فهى تمثل ركناً هاما فى البحوث الإدارية نظراً لأن كثيراً من مشاكل الإدارة لا يمكن دراستها إلا بهذا الأسلوب . فكثير من المتغيرات التى تؤثر فى عمل الإدارة مثل اتجاهات العمال وميولهم ، رغبات المستهلكين وتفضيلاتهم ، ظروف البيئة الاجتماعية والاقتصادية ، العوامل السياسية والثقافية ، وغيرها لا يمكن أن تخضع لأساليب البحث التى تعتمد على التجربة والتى تتيح للباحث فرصة التحكم فى المتغيرات المستقلة وفى ظروف التجربة . فلا شك أن الباحث الإدارى لا يمكنه أن يغير مستوى الدخل القومى للتعرف على أثر مثل هذا التغير على مبيعات صنف معين كما أنه ليس فى استطاعة الباحث تغيير النظم الاجتماعية والثقافية التى يعيش فى ظلها العمال لاكتشاف أثر التغير فى تلك العوامل على اتجاهات العمال وميلهم للعمل والإنتاج؛ إن بعض تلك المشاكل قد تكون صالحة للدراسة ببعض الأساليب التى تتيح قدراً من التحكم وضبط التباين ، ولكنها لا يمكن أن تخضع لأسلوب التجربة العلمية الحقيقية .

ثانياً — البحوث التجريبية Experimental Researeh :

يتميز أسلوب البحث التجريبى بتوافر عنصر القدرة على التحكم وضبط التباين ، حيث يضع الباحث فرضاً مؤداه أن حدوث تغير معين فى المتغير المستقل يحدث تطوراً محدداً فى المتغير التابع . ويتركز البحث التجريبى فى تصميم ظروف البحث بحيث يتمكن الباحث من إحداث التغير المقرر فى المتغير المستقل وملاحظة أثره على المتغير المتابع ، مثال ذلك أن يحدد الباحث فرضه فى أن زيادة الإنفاق على الإعلان بنسبة ٢٠٪ يؤدى إلى زيادة حجم المبيعات بنسبة ٦٠٪ فى ظروف معينة ، وتتم التجربة بأن يتعمد الباحث زيادة المنفق على الإعلان ويلاحظ مدى التغير فى المبيعات ، فإذا أسفرت التجربة عن حدوث التغير المتوقع

فى المبيعات ، كان الفرض صحيحاً ويتضح من هذا أن البحث التجريبى يتطلب العناصر الآتية :

١ — تحديد للمتغيرات المستقلة والتابعة .

٢ — افتراض نمط العلاقة بين تلك المتغيرات .

٣ — إدخال تغيرات محددة مسبقاً على المتغيرات المستقلة .

٤ — ملاحظة التغير فى المتغير التابع (أى قياس حجم التغير) .

٥ — القدرة على التحكم فى ظروف التجربة بحيث تبقى كل العوامل الأخرى على ما هى عليه ، أى يتم عزل أثر العوامل المستقلة الأخرى عن المتغير التابع موضع الدراسة .

وتنقسم البحوث التجريبية إلى الأنواع الآتية :

(ا) التجربة المعملية Laboratory experiment

(ب) التجربة الميدانية Field experiment

وتتميز التجربة المعملية بأن ظروف البحث تخضع تماماً لتحكم الباحث الذى يتمكن من خلال تصميم التجربة إلى عزل أثر كل المتغيرات المستقلة التى لا يرغب فى دراستها . ويتم تحقيق هذا الهدف بعزل الدراسة فى مكان منفصل عن الأماكن العادية التى يرتادها أفراد العينة ثم إدخال تغيرات متعمدة على المتغير موضع البحث . وتهدف التجربة المعملية إلى اختبار العلاقات بين المتغيرات واختبار صحة التنبؤات المستمدة من النظريات العلمية والبحوث السابقة .

وتختلف التجربة الميدانية فى أنها تتم فى الأماكن الطبيعية التى تحدث فيها العلاقات موضع البحث . وتتفق التجربة الميدانية مع التجربة المعملية فى قدرة الباحث على تغيير بعض المتغيرات المستقلة وملاحظة أثر هذه التغيرات على المتغير التابع . ومن الواضح إذن أن درجة التحكم فى الظروف المحيطة بالتجربة تصبح أقل فى حالة التجربة الميدانية عنها فى حالة التجربة المعملية . ومثال

التجارب الميدانية الدراسات التى تمت فى بعض الشركات للتعرف على أثر إدخال العقل الإلكترونية على كفاءة العمل . فى تلك التجارب يتم اختيار شركة قبل إدخال العقل الإلكترونى بها وتقاس كفاءة بعض العمليات المحددة بها . ثم يدخل الكمبيوتر وتعدل نظم وإجراءات العمل تبعاً لذلك ثم تقاس الإنتاجية لذات العمليات ويتخذ الفرق بين مستوى الكفاءة قبل وبعد إدخال الكمبيوتر كمؤشر لأثره على كفاءة العمل .

وتتميز التجربة الميدانية بكونها تتم فى الأماكن الطبيعية وبذلك يقل احتمال التحيز الذى قد يقع فيه مفردات العينة حين وضعهم فى مكان خاص يشعرون فيه أنهم موضع دراسة وبذلك قد يتصرفون بشكل غير طبيعى لا ينم عن تصرفاتهم العادية فيما او كانوا فى مواقع حياتهم العادية .

خطوات البحث التجريبى :

سواء كانت التجربة معملية أو ميدانية فإن الخطوات الآتية تتبع عادة فى إجراء التجارب العلمية :

١ ــ تحديد الظاهرة موضع البحث تحديداً دقيقاً .

٢ ــ دراسة المجتمع الكلى دراسة شاملة بقصد الوصول إلى أهم المتغيرات التى تؤثر فى الظاهرة .

٣ ــ تقسيم المجتمع إلى مجموعة من الأقسام يتكون كل منها من مجموعة من المفردات فى خصائصها .

٤ ــ حساب عدد المفردات فى كل قسم ونسبته إلى المجتمع الكلى .

٥ ــ تحديد عدد المفردات التى يجب أن تشملها التجربة .

٦ ــ سحب عدد من المفردات من كل قسم من الأقسام بطريقة عشرائية على أن يتناسب ذلك العدد مع الأهمية النسبية لكل قسم .

٧ ــ إدخال المتغير التجريبى ثم قياس أثره على المتغير التابع .

التصميمات التجريبية :

توجد أشكال عديدة للتصميمات التجريبية[1] سوف نستعرض بعضها فيما يلى :

أولا — استخدام مجموعة واحدة والقياس قبل التجربة وبعدها :

يعتبر هذا التصميم من أبسط التصميمات التجريبية . وفيه تستخدم مجموعة واحدة . وتقاس قبل التجربة بالنسبة للمتغير التابع . ثم يدخل المتغير التجريبى . وتقاس مرة ثانية بالنسبة للمتغير التابع . ويعتبر الفرق بين نتيجتى القياس دليلا على أثر المتغير التجريبى .

مزاياه :

١ — قلة عدد الأفراد الذين يحتاج إليهم هذا التصميم نتيجة لإجراء التجربة على مجموعة واحدة .

٢ — يؤدى استخدام نفس المجموعة فى القياس قبل التجربة وبعدها إلى أن الفروق التى يظهرها القياس تكون — فى الغالب — فروقاً جوهرية .

٣ — إمكان استخدام الوسائل الإحصائية فى التحليل بسبب معرفة موقف نفس المجموعة قبل التجربة .

عيوبه :

١ — يؤدى تكرار القياس إلى إرهاق المبحوث ومله بالإضافة إلى احتمال التأثير على اتجاه الإجابة مما يؤدى إلى تشويه النتائج وصعوبة تعميمها .

---

(١) د . نجيب اسكندر ، لويس مليكه ، رشدى منصور « الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعى» الطبعة الثانية سنة ١٩٦١ ص ٣١٦ .

٢ ـ اختلاط أثر المتغير التجريبى بآثار المتغيرات الأخرى التى لا يمكن التحكم فيها (العوامل العارضة) .

ثانياً ـ استخدام مجموعتين . . والقياس بعد التجربة فقط :

وطبقاً لهذا التصميم . . تنتقى مجموعتان عشوائيتان من المجتمع الذى تدرس فيه الظاهرة . . ويدخل المتغير التجريبى على إحداهما . . وتسمى « المجموعة التجريبية » . . ولا يدخل على الأخرى . . وتسمى « المجموعة الضابطة » . . وبعد التجربة . . يقاس الفرق بين المجموعتين بالنسبة « للمتغير التابع » .

مزاياه :

تفادى تكرار القياس . . وما يتبعه من إرهاق وملل المبحوث . . واحتمالات تشويه النتائج .

عيوبه :

١ ـ احتمال عدم التناظر الكامل للمجموعتين .

٢ ـ احتمال ظهور فروق غير جوهرية كثيرة .

٣ ـ صعوبة استخدام الوسائل الإحصائية فى التحليل حيث لا يتم القياس قبل التجربة . . وكل ما يحدث هو قياس نتيجة التحول فى النهاية دون أن يقاس الموقف قبل ذلك التحول .

٤ ـ عدم التأكد من أن التغير الحادث هو نتيجة المتغير التجريبى وحده دون تأثير من العوامل العارضة .

ثالثاً — استخدام مجموعتين والقياس قبل التجربة للمجموعة الضابطة وبعدها للمجموعة التجريبية :

وطبقاً لهذا التصميم .. تنتقى مجموعتان من المجتمع الذى ندرس فيه الظاهرة على أساس عشوائى — تقاس إحدى المجموعتين بالنسبة للمتغير التابع قبل التجربة . . وتسمى « المجموعة الضابطة » . . ثم يدخل المتغير التجريبى على المجموعة الثانية وتسمى « المجموعة التجريبية » . . ثم تقاس المجموعة التجريبية بعد إتمام التجربة بالنسبة للمتغير التابع . . والفرق بين هذا القياس والقياس الأول يعطى أثر المتغير التجريبى .

مزاياه :

تفادى تكرار القياس . . فنظراً لأن المجموعتين يفترض تكافؤهما . . فإنه يستدل من ذلك على أن المجموعة التجريبية كانت ستحصل على نفس النتيجة تقريباً — التى حصلت عليه المجموعة الضابطة لو أننا قسناها قبل التجربة وعلى ذلك فلا داعى لتكرار القياس بالنسبة للمجموعتين قبل التجربة وبعدها .

عيوبه :

١ — عدم إمكان تفادى تأثير العوامل العارضة .

٢ — احتمال ظهور فروق غير جوهرية كثيرة .

٣ — احتمال عدم التناظر الكامل للمجموعتين .

٤ — صعوبة استخدام وسائل التحليل الإحصائية التى تبين نسب التغير لعدم القياس قبل التجربة بالنسبة لكل مجموعة .

رابعاً – استخدام مجموعتين . . والقياس قبل التجربة وبعدها لكليهما :

وطبقاً لهذا التصميم تجرى التجربة على الوجه التالى :

١ – تنتقى مجموعتان على أساس عشوائى من المجتمع الذى ندرس فيه الظاهرة .

٢ – تقاس المجموعتان قبل التجربة بالنسبة للمتغير التابع .

٣ – يدخل المتغير التجريبى على إحدى المجموعتين (التجريبية) ولا يدخل على الأخرى (الضابطة) .

٤ – تقاس المجموعتان بعد التجربة بالنسبة للمتغير التابع .

النتائج :

(ا) يمثل الفرق بين القياسين فى المجموعة الضابطة ما يلى :

١ – تأثير القياس أولا .

٢ – تأثير العوامل العارضة .

(ب) يمثل الفرق بين القياسين فى المجموعة التجريبية ما يلى :

١ – تأثير القياس أولا .

٢ – تأثير العوامل العارضة .

٣ – تأثير المتغير التجريبى .

(حـ) ناتج طرح الفرقين يعبر عن تأثير المتغير التجريبى أى فرق القياسين فى المجموعة التجريبية – فرق القياسين فى المجموعة الضابطة = تأثير المتغير التجريبى وحده .

ويتميز هذا التصميم بأنه يعطى نتائج أدق .. إلا أنه يعيبه حدوث تفاعل

بين القياس قبل التجربة وبين المتغير التجريبى عند إدخاله فى المجموعة التجريبية بحيث ينجم عن هذا التفاعل أن يكون للمتغير التجريبى الواحد تأثيران مختلفان أحدهما عندما لا يسبقه القياس والآخر عندما يسبقه القياس .

وحتى يمكن الوصول بالتجربة إلى أنقى مراحلها تعددت التصميمات التى تستهدف ذلك . والتى نسرد منها فى عجلة التصميمات الثلاثة التالية :

خامساً — استخدام مجموعة تجريبية ومجموعتين ضابطتين :

ويستهدف هذا التصميم التغلب على أثر التفاعل الذى ذكرناه فى التصميم السابق . . إلا أنه يعيبه إهمال أثر العوامل العارضة بافتراض عدم وجود تأثير يذكر لها . . وهذا الفرض عرضة لطعن كثير .

سادساً — استخدام مجموعة تجريبية وثلاث مجموعات ضابطة :

ويهدف هذا التصميم إلى التخلص من أثر العوامل العارضة التى تعيب التصميم السابق .

سابعاً — استخدام مجموعتين تجريبيتين ومجموعتين ضابطتين :

ويستهدف تحقيق نفس أغراض التصميم السابق .

ثالثاً — البحوث المسحية Survey Research :

من أهم أنواع البحوث العلمية فى مجال إدارة الأعمال ما يطلق عليه البحوث المسحية . ويقصد بالمسح تجميع البيانات على نطاق واسع بحيث يشمل جزءاً كبيراً من الظاهرة موضع البحث وبحيث يوفر بيانات وحقائق أساسية عنها . وبالتالى فإن المسح قد يتخذ شكل دراسة للتعرف على أساليب بيع سلعة معينة أو أراء وانطباعات المستهلكين عنها كذلك يكون المسح لمحاولة تحديد كافة الأشكال من سلعة معينة والمتوفرة فى الأسواق .

ويتميز أسلوب المسح إذن بدراسة مجتمعات كبيرة وذلك بالاعتماد على اختيار عينات مختارة أو ممثلة للمجتمع ، وذلك بهدف التعرف على الحقائق الأساسية عن هذا المجتمع . ولذلك يطلق على هذا النوع من البحوث العلمية تعبير « المسح بالعينة » Sample Survey ويهتم الباحث فى حالات المسح بتحديد خصائص ومواصفات مجتمع Population ، كأن يرغب الباحث فى تحديد صفات العمال فى منطقة صناعية ، أو رغبات واتجاهات المستهلكين لسلعة محددة . ونظراً لضخامة أعداد مفردات المجتمع فى أغلب الأحيان ، يلجأ الباحث إلى اختيار عينة ممثلة بمعنى عدد أصغر من المفردات تتوافر فيهم صفات وخصائص المجتمع الكبير ، ومن ثم فإن نتائج دراسة العينة تصلح للتعميم على المجتمع . أى أن الباحث يستنتج خصائص المجتمع الكبير بالتركيز على دراسة وتحليل خصائص عينة مختارة من هذا المجتمع .

ونستطيع أن نركز أهداف البحوث المسحية فى الآتى :

١ – تحديد مدى وجود بعض المتغيرات فى المجتمع موضع الدراسة من عدمه . كأن يحدد الباحث درجة الثراء ، أو مستوى التعليم ، أو الحالة الاجتماعية لمفردات المجتمع .

٢ – توزيع مفردات المجتمع إلى فئات بحسب درجة توافر تلك المتغيرات التى يهتم بها الباحث . مثال ذلك أن يتم تقسيم جميع المستهلكين لسلعة ما إلى خمس فئات من حيث مستوى الدخل الشهرى مع بيان عدد الأفراد كل فئة كما يلى :

فئة الدخل	عدد الأفراد
أقل من ٣٠ جنيهاً شهرياً	٦٠٠٠
من ٣٠ – ٥٠ « »	٤٠٠٠
من ٥٠ – ١٠٠ « »	٢٠٠٠
من ١٠٠ – ١٥٠ « »	١٠٠٠
أكثر من ١٥٠ « »	٥٠٠

وتركز البحوث المسحية على دراسة المتغيرات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية مثل : الجنس والدخل والميول السياسية والعقيدة والمركز الاجتماعى والمستوى التعليمى والعمر والمهنة والنوع . كذلك تهتم البحوث المسحية بدراسة التكوين النفسى لمفردات المجتمع مثل الآراء والاتجاهات بمعنى اهتمامات الأفراد وأسباب تفضيلهم . وتتمثل البحوث المسحية فى مجالات إدارة الأعمال فى بحوث التسويق وبحوث الأفراد التى تهدف إلى بيان خصائص جماعات من الأفراد تسعى الإدارة للتعرف عليها لاستخدامها كأساس فى توجيه سياساتها .

أنواع البحوث المسحية :

تنقسم البحوث القائمة على المسح إلى أنواع مختلفة من حيث الأسلوب المستخدم فى تجميع البيانات ومنها الأنواع الآتية :

١ — **بحوث المقابلات** : Interviews

والمقابلات هى اجتماعات بين الباحث (أو بعض مساعديه) وبين الشخص المطلوب الحصول على بيانات منه . ويتم توجيه الأسئلة فى المقابلات إما بشكل مباشر (ويطلق على المقابلة فى هذه الحالة « المقابلة الموجهة ») أو بشكل غير مباشر (مقابلة غير موجهة) . ويتلخص أسلوب المقابلات فى قيام الباحث بتحديد أنواع البيانات المطلوب تجميعها ثم يعد الأسئلة التى يوجهها لمفردات العينة ويقوم بتسجيل الإجابات عن تلك الأسئلة . والخلاف بين نوعى المقابلات أنه فى حالة المقابلة الموجهة يتم توجيه أسئلة محددة مسبقاً إلى المستقصى منه (المبحوث) بينما نجد أن المقابلة غير الموجهة لا تعتمد على أسئلة محددة بل يدور فيها نقاش حر يحاول الباحث أن يتجه به ناحية تجيب عن الأسئلة التى يسعى للحصول على إجابات عنها .

وتمثل المقابلات بنوعيها أسلوباً هاماً من أساليب البحوث الإدارية حيث تستخدم بدرجة كبيرة فى إجراء الدراسات التسويقية وفى دراسة شئون الأفراد ومحاولة اكتشاف محددات الروح المعنوية للعاملين .

٢ – الاستقصاءات :

ويتخذ المسح شكلا آخر حين يستخدم الباحث الاستقصاءات المكتوبة (صحائف الاستبيان) كوسيلة لتجميع البيانات المطلوبة . ويتميز المسح الاستقصائى بقدرته على الوصول إلى أعداد كبيرة من المفردات فى ذات الوقت باستخدام أسلوب إرسال الصحائف بالبريد أو ما يطلق عليه mailed Questionnaire والصفة الأساسية التى تميز صحيفة الاستبيان النمطية هى أن كل الأفراد يوجه إليهم ذات الأسئلة وبترتيب وصياغة واحدة .

وتتركز مشاكل البحوث المسحية التى تستخدم أسلوب الاستقصاء فى إعداد صحف الاستبيان وهذه تتطلب أمرين هما :

(ا) تحديد الموضوعات المحددة التى سيتناولها الاستبيان .

(ب) تحويل هذه الموضوعات إلى أسئلة محددة .

وبالنسبة لمشكلة صياغة الأسئلة فإن الباحث ينبغى أن يحدد موقفه بالنسبة للمسائل الآتية :

(ا) مدى العمومية أو الشمول generality المطلوبة فى إجابات المستقصى منهم .

(ب) استخدام الأسئلة المفتوحة أو المغلقة ، والسؤال المفتوح هو الذى يترك للفرد حرية الإجابة عنه دون تقيد بشكل معين ، بينما السؤال المغلق يحدد الفرد بإجابات بديلة يختار منها الإجابة التى تناسبه .

(حـ) عدد الموضوعات التى يتضمنها السؤال الواحد .

(د) استخدام الأسئلة المباشرة أو غير المباشرة .

خطوات إعداد صحيفة الاستقصاء :

١ – تحديد الفروض موضع الاختبار ، والموضوعات المطلوب دراستها ، وأنواع البيانات المطلوب الحصول عليها .

٢ — إعداد قائمة بكل الأسئلة التى يجب الإجابة عنها للحصول على البيانات المطلوبة .

٣ — تنسيق تلك الأسئلة فى صحيفة استقصاء مبدئية .

٤ — اختبار صحيفة الاستقصاء على عينة من المفردات مماثلة لنوع الأفراد الذين سيتم استجوابهم فى الدراسة الأصلية .

٥ — بناء على نتائج الاختبار يتم تعديل الأسئلة من حيث الصياغة لضمان إزالة ما بها من لبس أو غموض .

٦ — يتم تعديل ترتيب الأسئلة فى صحيفة الاستقصاء بما يتفق مع الهدف من الدراسة ومواطن التركيز فى الأسئلة .

عناصر صحيفة الاستقصاء :

تتكون صحيفة الاستقصاء من عدة عناصر أساسية هى :

١ — مقدمة تهدف إلى تعريف المستقصى منهم بالهدف من الدراسة ومحاولة إثارة اهتمامهم وضمان تعاونهم .

٢ — مجموعة الأسئلة وإرشادات لكيفية الإجابة عنها .

٣ — قسم للبيانات الشخصية للمستقصى منه كالسن والجنس والمهنة .

الفصل الثالث

إجراءات البحث العلمى

استناداً إلى مناقشتنا السابقة لمفهوم البحث العلمى ومقوماته الأساسية نعرض الآن للإجراءات العامة التى يمر بها الباحث فى إعـــداده للبحث فى مجالات الإدارة المختلفة . ويمكن تحديد تلك الإجراءات العامة فيما يلى :

١ — تحديد الهدف من البحث .
٢ — تصميم وتنفيذ الدراسات المبدئية .
٣ — تصميم وتنفيذ الدراسات الأساسية .
٤ — تبويب وتحليل البيانات .
٥ — تفسير البيانات واكتشاف العلاقات .
٦ — إعداد التقرير النهائى عن البحث وعرض النتائج .

أولا — تحديد أهداف الدراسة :

تعتبر مرحلة تحديد الأهداف من أهم الخطوات التى تؤثر فى نجاح البحث العلمى أو فشله . وترجع أهمية وضوح الهدف إلى أنه يساعد فى تصميم واختيار إجراءات البحث وأساليب تجميع البيانات وتحليلها . كذلك يعتبر هدف البحث أساساً لتقييم نتائجه والرقابة عليه أثناء تنفيذه . ونقصد بتعبير الهدف تحقيق نتيجة معينة يرغب الباحث فى التوصل إليها . وفى البحوث الإدارية تتخذ الأهداف أياً من الأشكال الآتية :

١ — الرغبة فى تفسير ظاهرة معينة من خلال التعرف على العلاقات التبادلية

التى تربط بين مجموعة من المتغيرات التابعة وبين المتغيرات المستقلة المؤثرة عليها . مثال ذلك الرغبة فى تفسير سلوك المستهلكين فى بعض المواقف بالرجوع إلى العلاقات بين متغيرات الدخل والأسعار والعوامل الاجتماعية والحضارية .

٢ — محاولة التعرف على السلوك المستقبل لظاهرة محددة ، أى التنبؤ بما سيكون عليه مستوى الظاهرة فى فترة مستقبلة . مثال ذلك التنبؤ بالمبيعات المتوقعة من سلعة معينة ، أو التنبؤ بالسلوك الاستهلاكى المحتمل لفئة من الناس .

٣ — قياس أو تحديد مستوى ظاهرة معينة فى وقت محدد وتحت تأثير بعض المتغيرات المستقلة ، كما هو الحال حين دراسة تأثير الإعلانات على المبيعات .

تلك هى الأشكال العامة الثلاثة التى قد يتخذها هدف البحث ، وينبغى أن نلاحظ أنه ليس هناك ما يمنع من أن تتعدد أهداف البحث الواحد . إن أهمية تحديد الهدف من البحث العلمى تنبع من صفتين أساسيتين للهدف :

١ — أن الهدف من البحث يعتبر مرشداً وموجها للعمل والنشاط بحيث يساعد على تجميع وتكتيل الجهود فى اتجاه محدد .

٢ — أن الهدف يعتبر معياراً لقياس مدى نجاح الدراسة فى تحقيق النتائج المطلوبة .

ثانيا — تصميم وتنفيذ الدراسات المبدئية :

إن تحديد الهدف من البحث الإدارى يساعد الباحث على تكوين فكرة عامة عن الموضوع المطلوب دراسته . ولكن هذه الفكرة العامة قد لاتكون أساساً كافياً لتصميم الدراسة الفعلية وتحديد أنواع البيانات اللازمة واختيار أساليب البحث . لذلك يجد الباحث نفسه فى موقف يتطلب إجراء بعض الدراسات المبدئية أو التمهيدية التى ترمى إلى زيادة وضوح الرؤية وتلمس

اتجاهات العمل . إن الدراسة المبدئية تهدف عادة إلى :

(ا) تحديد الظاهرة موضوع البحث بدرجة أكثر دقة .

(ب) تحديد العوامل الأساسية المؤثرة على الظاهرة .

(حـ) توضيح نطاق البحث ودرجة الشمول المطلوبة فيه .

وعلى أساس تلك الدراسات التمهيدية يمكن إعداد تصميم البحث الأساسى وتنقسم الدراسات المبدئية إلى مراحل ثلاثة :

(ا) تحليل الموقف أو الاستطلاع ، ويقصد به التعرف السريع على الظروف المحيطة بالظاهرة ، والعوامل المؤثرة عليها وتحديد نوعيات البيانات المتاحة وخصائص المجتمع العامة التى يجب أخذها فى الاعتبار حين اختيار أساليب البحث . مثال ذلك فى كثير من الدراسات والبحوث الإدارية تتمثل عملية الاستطلاع فى تجميع معلومات عن المشروع ، الصناعة والمنافسين ومنتجات الشركة ، والسوق التى يخدمها المشروع وهكذا . وعلى أساس تلك البيانات يصبح فى استطاعة الباحث تكوين وجهة نظر شاملة عن موضوع البحث ويتمكن من تقدير الموقف تقديراً سليماً .

(ب) الدراسة الأولية ، وتشير إلى بحث خاص يمر به الباحث بهدف الاختبار السريع لبعض الفروض التى يمكن أن يستند إليها البحث الأساسى ، أو بغرض استنباط بعض الفروض التى تتخذ أساساً لإجراء الدراسة الأصلية .

وتتم تلك الدراسات الأولية بدراسة وتحليل كل البحوث السابقة المتعلقة بالظاهرة المطلوب بحثها ، وإجراء مقابلات مع الأشخاص الذين يعتقد أن لهم اتصالا أساسيا بموضوع الدراسة . إن الهدف الرئيسى للدراسة الأولية هو اكتشاف فروض جديدة أو اختبار صلاحية بعض الفروض التى تكونت لدى الباحث فى مرحلة الاستطلاع .

(حـ) التحديد الدقيق للمشكلة ، ويتم بناء على نتائج المرحلتين السابقتين ويتخذ هذا التحديد للمشكلة شكل عدد من الفروض hypotheses الرئيسية عن :

١ — العوامل (أو المتغيرات المستقلة المؤثرة على الظاهرة) .

٢ — طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات المستقلة .

وبذلك فإن تصميم البحث الرئيسي يصبح أكثر احتمالا ووضوحاً بعد تلك الإجراءات التمهيدية التى تتجلى فائدتها الرئيسية فى توفير الجهد والوقت أثناء إجراء الدراسة الأساسية بالتركيز على اختبار الفروض المحتملة الصحة وتجميع البيانات اللازمة .

ثالثاً — تصميم وتنفيذ الدراسة الأساسية :

سبق أن أوضحنا أهمية تصميم البحث فى تحديد جودة النتائج التى يمكن الحصول عليها منه وتتخذ عملية تصميم البحث شكل عدد من الخطوات تمثل تطوراً منطقيا ينبع من الهدف المباشر والمحدد للدراسة بالتسلسل الآتى :

١ — تحديد أنواع البيانات اللازمة لاختبار صحة الفروض .

٢ — تحديد أسلوب جمع البيانات .

٣ — تصميم وسائل تجميع البيانات .

٤ — اختيار أساليب قياس المتغيرات موضع البحث .

٥ — تجميع البيانات .

لقد رأينا كيف أن الدراسات المبدئية توفر للباحث وضوحا فى تحديد المشكلة فى شكل تحديد للآتى :

(ا) المتغيرات الرئيسية التى يعتقد بتأثيرها على الظاهرة

(ب) مجموعة من الفروض عن طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات .

ولذلك فإن الباحث حين يشرع فى تصميم البحث إنما يبدأ من هذا المنطق ومن ثم ينطلق إلى مهمة أساسية وهى تحديد أنواع البيانات اللازمة

للتحقق من صحة تلك الفروض . وتنقسم أنواع البيانات عادة إلى :

(ا) بيانات تاريخية وهى التى تتوافر للباحث نتيجة للدراسات والبحوث السابقة : وتوجد تلك البيانات فى تقارير منشورة ، كذلك تشير البيانات التاريخية إلى نتائج عمليات المشروع السابقة أو المستويات السابقة التى اتخذتها الظاهرة موضع البحث .

(ب) بيانات استقصائية وتجمع من الأفراد بطريق المقابلة أو باستخدام صحف الاستبيان .

(ح) بيانات تجريبية وهى التى يحصل عليها الباحث من خلال التجربة العلمية : والتجربة هى كما أوضحنا محاولة من قبل الباحث للحصول على بيانات من خلال التغيير المتعمد فى المتغيرات المستقلة وملاحظة أثر هذا التغير على الظاهرة .

إن تحديد أنواع البيانات المطلوبة يساعد الباحث فى الانتقال إلى الخطوة التالية فى تصميم البحث وهى اختيار وسيلة تجميع البيانات : وبناء على التحديد السابق لأنواع البيانات ، فإن أساليب تجمع البيانات قد تكون واحدة من الآتى :

(ا) الملاحظة أو المشاهدة
(ب) الاستبيان (الاستقصاء) } المسح
(ح) المقابلة
(د) تجميع البيانات التاريخية من مصادرها المنشورة
(ه) إجراء التجارب

فإذا استقر الباحث على أسلوب تجميع البيانات يبدأ فى إعداد الوسيلة التى تستخدم فعلا للحصول على تلك البيانات . بمعنى أن الباحث يهتم هذه المرحلة بتصميم صحائف الاستبيان ، أو إعداد مرشد يستعين به الباحث

فى إجراء المقابلات ، أو تحديد ظروف التجربة التى تقرر إجراؤها .

كذلك يهتم الباحث بتحديد كيفية قياس المتغيرات موضع الدراسة : مثال ذلك حين يريد الباحث التعرف على درجة تفضيل المستهلكين لسلعة معينة ، يجب أن يفكر فى كيفية قياس هذا التفضيل بمعنى إعطاء قيم رقمية محددة لكل مستوى من مستويات التفضيل وقد أوضحنا أن أساليب القياس تختلف ، إلا أنها تتفق جميعاً فى كونها تلتزم بالمعنى العام وهو وجود قواعد متفق عليها لإعطاء تلك القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث أو المتغيرات موضع البحث .

بعد هذا التطور فى عمليات التصميم ينتهى الباحث إلى تحديد دقيق لما سوف يتم ويترجم هذا التصميم إلى جدول زمنى يحدد متى تتم كل مرحلة من مراحل البحث ويحدد المسئولية عن إتمامها . وعند بدء عمليات تجميع البيانات وأخذ القياسات المطلوبة للمتغيرات موضع الدراسة يتخذ هذا الجدول الزمنى أساساً لمتابعة التنفيذ وتوجيه عمل الباحثين .

رابعاً — تبويب وتحليل البيانات :

بعد أن يتم تجميع البيانات تبدأ عدة عمليات الهدف منها تجهيز تلك البيانات للتحليل والتفسير . وتنقسم عملية التجهيز إلى العمليات الفرعية التالية :

(ا) التحرير Editing وتعنى مراجعة تلك البيانات لاكتشاف ما قد يكون بها من أخطاء ارتكبت أثناء عملية التجميع . كذلك تشمل عملية التحرير ملاحظة اتساق وتوافق إجابات المستقصى منهم .

(ب) التصنيف والترميز Coding وتشير إلى تجزئة تلك البيانات إلى مجموعات أو فئات حسب توافر خصائص معينة ، وإعطاء كل من تلك الفئات رقماً أو رمزاً معيناً . وتساعد عملية الترميز على ترجمة البيانات إلى أرقام أو كميات يسهل معاملتها إحصائيا .

(حـ) التنقيب Punching ويستخدم فى حالة الإفادة من الآلات الإحصائية فى أداء العمليات الحسابية المختلفة على البيانات المجمعة مثل استخراج متوسطات ، أو نسب ، أو قياس الانحرافات والتباين وغير ذلك من المعاملات الإحصائية للبيانات .

وتمر عملية تحليل البيانات بعدة مراحل أهمها ما يلى :

١ – إعادة مراجعة تحليل المشكلة أو الهدف من البحث وذلك لاستلهام الأسس والمعايير التى سيتم على أساسها تحليل البيانات وتحديد اتجاهات التفسير .

٢ – مراجعة كل البيانات التى تم تجميعها وتصنيفها من حيث درجة اتصالها بأهداف البحث . ويهدف هذه الخطوة استبعاد البيانات التى لا تتصل بهدف البحث أو غير المتصلة بطبيعة الظاهرة تحت الدراسة .

٣ – دراسة البيانات والمعلومات المتصلة بموضوع البحث فى محاولة للتوصل الى اكتشاف أية علاقات معنوية significant relationships . إن هذه المرحلة تعنى استنتاج القدر الأقصى من المعلومات ذات المعنى التى تساعد على حل المشكلة أو فهم الظاهرة .

خامسا – تفسير البيانات واكتشاف العلاقات :

إن الخطوة التالية فى إجراءات البحث العلمى هى تفسير النتائج المستخلصة والإفادة منها فى فهم طبيعة الظاهرة موضع البحث . ويعتمد التفسير أساساً على مبدأ السببية بمعنى أننا حين نحاول تفسير شىء معين ، فإننا نبحث عن السبب الذى أنتج هذا الشىء . وبذلك فإن عملية التفسير تعنى محاولة اكتشاف العلاقات بين هذين المتغيرين (السبب والنتيجة) والصفة العامة التى تميز العلاقة بين السبب والنتيجة هى أن السبب (أو ما أطلقنا عليه المتغير المستقل) يحدث قبل النتيجة (أو المتغير التابع) . ولكن المشكلة فى التفسير هى هل نستطيع الإعتماد على هذه الحقيقة وحدها لاستنتاج أن ما حدث

فعلا كان نتيجة لتأثير السبب المشاهد فقط . وهناك طريقان فى التفسير ، الأول الاتجاه الإحصائى ويقوم على أساس أنه لابد من وجود قانون يربط السبب بالنتيجة . ومثل هذا القانون العام لايمكن التوصل إليه من دراسة حالة واحدة بل ينبغى دراسة عدد من الحالات المتشابهة حتى يستطيع الباحث أن يقيم علاقة سببية سليمة تفسر ما حدث ويمكن الإعتماد عليها فى تفسير الحالات المماثلة التى تقع فى ظروف مشابهة ، وأساس التفسير الإحصائى إذن هو تكرار حدوث النتيجة فى كل مرة يحدث فيها السبب فى مرات متعددة . مثال ذلك لو حدث أن ارتفعت المبيعات عقب قيام إحدى الشركات بحملة إعلانية ، فلا نستطيع القطع بأن تلك الزيادة فى المبيعات كانت نتيجة لزيادة الإعلان إلا إذا تكررت الارتفاعات فى أرقام المبيعات فى كل مرة يزيد فيها الإنفاق على الإعلان .

أما الأسلوب الثانى فى التفسير وهو ما يطلق عليه (الاتجاه السلوكى) فيستند إلى الدعوى بأنه يمكن التمييز بين السبب والنتيجة فى كل حالة على حدة ، وأنه ليس هناك داع لدراسة حالات متعددة واستنباط قانون عام . وأساس التفسير السلوكى هو التعمق لفهم العمليات الذهنية التى تجرى بأذهان الآخرين ، أى أن يضع الباحث نفسه فى مكان الأشخاص محل الدراسة ويتخيل ما قد يدور بأذهانهم من أفكار .

سادسا – إعداد التقرير النهائى عن البحث وعرض النتائج :

والخطوة الأخيرة فى البحث العلمى هى كتابة التقرير النهائى الذى يتضمن عادة الأجزاء الرئيسية التالية :

١ – تقديم لهدف البحث وتحديد للمشكلة التى كان البحث يسعى لإيجاد حل لها .

٢ – شرح لأسلوب البحث وكيف تم تجمع البيانات اللازمة وتعريف بأساليب القياس المستخدمة .

٣ – عرض لنتائج الدراسة فى شكل إثبات أو عدم تأكيد للفروض الأساسية .

٤ – استخلاص النتائج النهائية وتقديمها فى صورة واضحة ومحددة .

٥ – التوصيات التى يرى الباحث الأخذ بها لمعالجة المشكلة موضع الدراسة وذلك على ضوء نتائج البحث .

وعادة ما يتضمن التقرير النهائى عدداً من الملاحق تحتوى على تفاصيل البيانات التى تم تجميعها فى صورتها الخام ، كما قد تحتوى تلك الملاحق على عرض للمقابلات التى أجريت مع المستقصى منهم أو صحائف الاستبيان المستخدمة .

وبذلك تكون عملية البحث العلمى قد انتهت فى شكل تقديم شىء إضافى يثرى المعرفة الإدارية وينمى معلومات رجال الإدارة عن مجالات عملهم . إن الفرض الأساسى الذى أردنا إثباته هو أن استخدام أسلوب البحث العلمى فى الدراسة وتحليل المشاكل فى مجالات إدارة الأعمال يمثل أداة رئيسية تتوفر للمدير الكفء يتمكن خلالها من تحقيق نتائج أفضل وكفاءة أعلى مما يستطيع أسلوب التجربة والخطأ تحقيقه .



الفصل الرابع

بعض مجالات التطبيق
لأسلوب البحث العلمي فى الإدارة

يجد أسلوب البحث العلمي مجالات متعددة للتطبيق فى ميدان العمل الإدارى، فقد أصبحت كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الأهداف المقررة تتوقف على درجة نجاحها فى توفير المعلومات والبيانات الصحيحة والدقيقة التى تفسر الظواهر والتطورات التى تعرض للإدارة ، ومن ثم تمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة .

ومن أهم مجالات تطبيق أسلوب البحث العلمى فى الإدارة عمليات البيع والتسويق حيث نمى فرع أساسى من فروع البحث العلمى وهو « بحوث التسويق » Marketing Research . والتسويق هو الوظيفة الإدارية المختصة بالتعرف على احتياجات السوق من السلع والخدمات والعمل على توفيرها بشكل يحقق علاقة مستمرة ونامية بين المشروع وعملائه ، وبذلك فإن بحوث التسويق تهدف إلى توفير البيانات التى تسهم فى مساعدة الإدارة حين اتخاذ قرارات تسويقية معينة .

وبحوث التسويق تلتزم فى نهجها بالأسلوب العلمى المقرر، إذ تمر بكافة الإجراءات والمراحل التى سبق تحديدها بالنسبة للبحث العلمى ، وسنعرض فيما يلى نماذج لبعض أشكال بحوث التسويق :

١ ـ أنواع بحوث التسويق

إن تطور النظم الإنتاجية للمجتمع ونمو الصناعة وتشعب وسائل الإنتاج يستتبع بالضرورة اتساع نطاق النشاط التسويقى للمشروع وتعقد الأنشطة التسويقية وارتفاع نفقات التوزيع . تلك الظاهرة التى تصاحب النمو الصناعى تتطلب ضرورة تخطيط النشاط التسويقى للمشروع تخطيطاً علميا سليماً ورسم سياسات محددة لأوجه العمل التسويقى المختلفة ومتابعة تلك الخطط والرقابة على تنفيذها .

والعامل الأساسى فى نجاح الإدارة فى وضع خطط التسويق ورسم سياساته هو مدى توفر البيانات والمعلومات الأساسية عن الأسواق والمستهلكين . أن النشاط التسويقى للمشروع يهدف فى نهاية الأمر إلى إنشاء علاقة مستمرة ومربحة بين المشروع وبين المستهلك النهائى وبالتالى فإن إقامة مثل تلك العلاقة يتطلب أن تكون الإدارة على علم برغبات المستهلكين من ناحية واتجاهات السوق وتطوراتها من ناحية أخرى . لذلك تعمد الإدارة إلى دراسات السوق وبحوث المستهلكين حتى تحصل على تلك المعلومات الضرورية . وتختلف أنواع تلك الدراسات التسويقية ، ولكن يمكن تجميعها فى الأنواع التالية :

بحوث السلعة أو الخدمة :

- بحوث لتنمية منتجات جديدة واستطلاع رغبات المستهلكين .
- تحسين المنتجات الحالية .
- استخدامات جديدة للسلع الحالية .
- التعرف على الموقف التنافسى لمنتجات الشركة .

- اختبارات السلع الجديدة قبل تقديمها للسوق .
- اختبارات تفضيل المستهلكين للسلع المختلفة .
- تحليل نفقات التسويق بالنسبة للمنتجات المختلفة .

بحوث السوق :

- تحليل الأسواق الاستهلاكية .
- تحليل سوق الجملة .
- تحليل الأربحية النسبية للأسواق المختلفة .
- تحليل وتفسير بيانات السوق العامة .
- تقدير المبيعات المحتملة .
- تقدير المبيعات من السلع الجديدة .
- تحليل السوق تبعاً لنوع العملاء .
- تحليل السوق تبعاً للمناطق .
- تحليل الموقف التنافسى فى الأسواق .
- التنبؤ بالأحوال الاقتصادية العامة .
- تحليل إمكانيات الأسواق الجديدة .

بحوث سياسات التسويق العامة :

- بحوث عن سياسة التسعير .
- بحوث عن طرق البيع ومنافذ التوزيع .
- بحوث سياسة الإعلان .

- بحوث عن سياسة الائتمان .
- بحوث عن سياسة المخزون .
- بحوث النقل .

بحوث طرق البيع :

- اختيار وسائل الإعلان .
- اختيار طرق البيع المختلفة .
- تحليل نفقات التوزيع .

تلك القائمة تمثل الأنواع المختلفة من الدراسات والبحوث التى تحتاج إليها الإدارة الحديثة حتى تتمكن من تخطيط ورقابة نشاط المشروع التسويقى على أسس سليمة . إذن نستطيع أن نجد العامل المشترك فى جميع تلك الدراسات وهو :

الرغبة فى الحصول على معلومات عن المستهلكين (الحاليين أو المحتملين) حتى يمكن اتخاذ القرارات التسويقية على أسس سليمة .

بمعنى آخر فإن كل دراسات وبحوث التسويق السابقة تهدف إلى تقدير حجم الطلب على منتجات الشركة والتعرف على محددات ذلك الطلب ، ويتطلب إجراء كل نوع من تلك البحوث الحصول على معلومات من طبيعة خاصة ويمكن بصفة عامة أن نحدد أنواع البيانات الممكن الحصول عليها فى الآتى :

١ — بيانات تاريخية Historical data

٢ — بيانات مصدرها الاستقصاءات Survey data

٣ — بيانات مصدرها التجارب العلمية Experimental data

أولا — البيانات التاريخية :

فى معظم الأحيان تقوم المشروعات بتسجيل بيانات عديدة عن عملياتها، بذلك تعتبر تلك السجلات مصدراً هاماً من مصادر البيانات الإحصائية لدراسة السوق . مثال ذلك بيانات المبيعات مقسمة حسب المناطق ، المنتجات ، العملاء ، رجال البيع وما إلى ذلك نجدها دائماً متوفرة . من ناحية أخرى تستطيع الإدارة أن تحصل على بيانات هامة عن المستهلكين مثل توزيع السكان وتوزيع الدخول ، ونسب التعليم ، والمهن المختلفة وغير ذلك من الإحصاءات الرسمية التى تنشرها الأجهزة الحكومية المختلفة .

والتحليل الإحصائى (بسيطاً كان أومعقداً) لبيانات المبيعات فى الشركة وعلاقة تلك المبيعات ببعض العوامل الخارجية مثل الدخل ، السكان . . . . تمثل ناحية هامة من نواحى الدراسة التسويقية ويطلق عليه « تحليل المبيعات Sales analysis » ، وهذا النوع من التحليل الإحصائى هام إلى أبعد الحدود رغم بساطة الأسس والطرق التى يقوم عليها حيث يمكن بواسطته تقييم العمل التسويقى للمشروع .

ثانيا — بيانات الاستقصاءات :

تقوم عملية الاستقصاء على بحث عينة من المستهلكين نعتبرهم ممثلين للمجتمع representative sample وذلك بغرض الحصول على معلومات عن مجتمع المستهلكين الذى تمثله تلك العينة . وغالباً ما يتم الحصول على تلك البيانات عن طريق الاستقصاءات أو إجراء المقابلات، ثم يتم تحليل البيانات المتوفرة إحصائياً لاستخراج نتائج يمكن تعميمها على المجتمع كله ، وبذلك نجد أن نوع البيان المطلوب يحدد إلى درجة كبيرة الطريقة التى تتبع للحصول على ذلك البيان .

ثالثا – البيانات التجريبية :

يقصد بالتجربة هنا توفير مجموعة من الظروف التى تمكن من ملاحظة ظاهرة معينة ودراستها واستخلاص نتائج عن العوامل المحددة لها . مثلا قد تجرى تجربة عن أثر الإعلان على مبيعات شركة معينة بأن نحضر مجموعة من المستهلكين المحتملين ونعرض عليهم أفلاماً تحتوى على إعلانات عن منتجات مختلفة من بينها الإعلان موضع الدراسة، ثم يطلب إلى الأفراد بعد ذلك الاختيار بين مجموعة من السلع البديلة ، ويلاحظ نسبة إقبالهم على السلعة المعلن عنها . مثال آخر قد تجرى إحدى الشركات تجربة عن وسائل البيع المختلفة ، فنى بعض المناطق يتم البيع مباشرة للمستهلك عن طريق متاجر تملكها الشركة ، وفى بعض المناطق الأخرى يتم البيع عن طريق متاجر تجزئة غير مملوكة للشركة ، وفى بعض المناطق تبيع الشركة عن طريق وكلاء مثلا ونلاحظ أثر كل طريقة على حجم المبيعات (بافتراض أن طريقة البيع كانت واحدة فى جميع المناطق قبل التجربة) .

تلك الأنواع الثلاثة من البيانات يتم تجميعها وتحليلها بطرق إحصائية مختلفة . وسوف نستعرض فيما يلى أهم تلك الوسائل الاحصائية .

استخدام الطرق الإحصائية فى البحوث التسويقية :

أوضحنا فيما سبق أن نوعاً أساسياً من أنواع البيانات المستخدمة فى بحوث السوق هى البيانات التاريخية ومصدرها السجلات التى تحتفظ بها الشركة أو الإحصاءات المنشورة بواسطة الأجهزة والهيئات المهتمة بالتسويق . والنوع الثانى من البيانات هى البيانات الاستقصائية . وسوف نعرض فيما يلى أمثلة بعض أنواع التحليل الإحصائى على تلك البيانات .

١ – تحليل المبيعات Sales Analysis

وتحليل المبيعات وسيلة هامة من وسائل الرقابة على نشاط البيع وتخطيط سياسة التسويق فى المشروع . وهناك أنواع مختلفة من تحليل المبيعات .

١ — التحليل الزمنى للمبيعات

ويهدف هذا النوع إلى مقارنة مبيعات المشروع فى فترات زمنية مختلفة — من عام لآخر — أو من شهر معين بمثيله من عام مضى — ومحاولة التعرف على أسباب الإختلاف فى تلك المبيعات . والهدف الأساسى فى أغلب الأحيان من تحليل المبيعات على أساس زمنى هو التمييز بين أربعة أنواع من التغييرات :

١ — التغيرات الاتجاهية أو الاتجاه العام
٢ — التغيرات الموسمية
٣ — التغيرات الدورية
٤ — التغيرات العرضية

يقصد **بالتغيرات الاتجاهية** النمو أو الانكماش التدريجى فى قيم المبيعات على مدار الوقت ، مثلا بعض أنواع السلع تخضع مبيعاتها إلى نمو مطرد وبعض السلع الأخرى تصاب بانكماش تدريجى فى مبيعاتها ، وأهمية دراسة الاتجاه العام هو محاولة الوصول إلى قاعدة منطقية يمكن عن طريقها وصف سير المبيعات للسلعة فى الظروف العادية وقياس مقدار الانحرافات عن هذا الاتجاه العام توطئة لمعرفة أسبابها .

أما **التغيرات الموسمية** فهى تلك التى تحدث بانتظام فى وحدات زمنية متعاقبة (شهر معين فى السنة أو فصل معين — زيادة المبيعات فى مواسم الأعياد) .

والتغيرات الدورية هى التى تحدث فى قيم الظاهرة انعكاساً لحالة النشاط الاقتصادى العام من رخاء أو كساد . وهى أقل انتظاماً من التغيرات الموسمية . وأخيراً فإن **التغيرات العرضية** هى تلك التغيرات التى قد تطرأ على المبيعات لأسباب مفاجئة كالحرب مثلا .

وعلى ذلك يمكننا أن نعتبر قيمة المبيعات فى أى فترة زمنية هى المحصلة لمجموعة التغيرات السابقة .

المبيعات = الاتجاه العام × التغيرات الموسمية × التغيرات الدورية × التغيرات العرضية، وعلى ذلك يهمنا فى تحليل المبيعات على أساس زمنى أن نرد القيمة الكلية للمبيعات إلى العناصر المكونة لها، أى عزل كل من المؤثرات الاتجاهية والموسمية والدورية والعرضية على حدة لمعرفة مدى تأثير كل منها على قيمة المبيعات[1] .

٢ – تحديد نصيب المشروع من مبيعات الصناعة

يفيد هذا النوع من التحليل فى معرفة مدى أهمية الشركة فى السوق بحساب نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الكلية للصناعة فى السنوات المختلفة .

السنة	مبيعات الصناعة	مبيعات الشركة	نسبة مبيعات الشركة إلى مبيعات الصناعة	التغير النسبى فى موقف الشركة
١٩٦٠	١٠٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠	٦٠ ٪	—
١٩٦١	١٢٠,٠٠٠	٧٢,٠٠٠	٦٠ ٪	—
١٩٦٢	١٥٠,٠٠٠	٨٥,٠٠٠	٥٦,٦ ٪	– ٣,٤ ٪
١٩٦٣	١٧٠,٠٠٠	٩٠,٠٠٠	٥٣ ٪	– ٣,٦ ٪
١٩٦٤	٢٢٠,٠٠٠	١١٠,٠٠٠	٥٠ ٪	– ٣ ٪
١٩٦٥	٢٢٥,٠٠٠	١٥٠,٠٠٠	٦٦,٦ ٪	+ ١,٦٦ ٪
١٩٦٦	٢٧٠,٠٠٠	١٩٠,٠٠٠	٧٠,٤ ٪	+ ٣,٨ ٪
١٩٦٧	٣٢٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	٦٢ ٪	– ٨,٤ ٪

(١) يمكن الرجوع إلى بعض كتب الإحصاء مثل كتاب د. فتحى محمد على – الإحصاء فى اتخاذ القرارات التجارية لمعرفة تفاصيل احتساب تلك التغيرات .

مثل ذلك التحليل البسيط يوضح ما طرأ على موقف الشركة بالنسبة للصناعة بأكملها . وأهمية ذلك التحليل تتضح إذا لاحظنا أن مبيعات الشركة تزداد باستمرار خلال السنوات تحت الدراسة ، ولكن هذه الزيادة ليست دليلا كافياً على نجاح الشركة فى أعمالها ، إذ أن انخفاض نسبة ما تبيعه الشركة إلى إجمالى مبيعات الصناعة يدل على أن المنافسين يزيدون مبيعاتهم بنسب أعلى من نسبة زيادة مبيعات الشركة موضع الدراسة .

ب — استخدام بحوث التسويق فى اختيار مصادر التوريد

بحوث التسويق هى عبارة عن عملية تجميع البيانات والمعلومات اللازمة لإرشاد الإدارة فى رسم سياساتها وقراراتها التسويقية . وتلك العملية تتصف بالانتظام والاستمرار . ويتركز الحديث دائماً عن بحوث التسويق فى مجال البيع والتصدير أكثر من مجال الشراء والاستيراد . ولكن إذا تبينا أن قدرة المشروع على الإنتاج ، وبالتالى على إعداد منتجات قابلة للبيع والتصدير تتوقف على حصوله على المواد والمعدات والموارد اللازمة للإنتاج بكميات محددة ومن مستوى جودة معين بانتظام واستمرار ، إذن لأدركنا أهمية عمليات الشراء . وبالتالى فإن وجود نظام مرن وفعال للشراء والاستيراد يعتبر عاملا أساسياً فى نجاح المشروع فى سياساته الإنتاجية والبيعية . ومن أجل قيام هذا النظام الفعال للشراء وسواء كان محلياً أم من الخارج لابد من توافر معلومات أساسية عن الأسواق التى يمكن للمشروع أن يحصل منها على احتياجاته ، وبالتالى فإننا نتصور أن هناك وظائف محددة لبحوث التسويق فى مجال الشراء هى الآتية :

١ — تحديد مصادر التوريد المختلفة

٢ — تحديد أنواع المواد والمعدات التى يمكن لكل مصدر توريدها

٣ — تحديد مستويات الجودة بالنسبة لكل مصدر

٤ — تحديد مستويات الأسعار التى يستطيع كل مصدر أن يبيع بها .

٥ — تحديد إمكانيات كل مصدر محتمل من حيث القدرة على التسليم فى المواعيد المحددة .

٦ — تحديد الطاقات الإنتاجية المتاحة لكل مصدر وقدرته على توريد كميات معينة .

٧ — تحديد أنواع الخدمات التى يستطيع كل مصدر تقديمها للشركة

من حيث الائتمان ، الصيانة والإصلاح ، وخدمات التركيب للمعدات الكبيرة .

٨ ــ متابعة التطور والتجديد فى أسواق التوريد المختلفة وتوفير معلومات متجددة عن التغييرات التى تطرأ على المواد والمعدات والأساليب الصناعية .

٩ ــ متابعة التطور والتجديد فى شروط البيع والتعاقد مع الموردين المختلفين .

١٠ ــ متابعة مدى التزام المورد بشروط التعاقد ومدى توفيقه فى خدمة المشروع .

تلك هى الوظائف الأساسية التى يمكن لبحوث التسويق أن تؤديها فى مجال الشراء والاستيراد . إن تلك الوظائف تهدف أساساً إلى تمكين المشروع من اختيار مصادر التوريد التى تحقق للمشروع الأهداف الآتية :

١ ــ الحصول على السلع المطلوبة بالجودة المحددة .

٢ ــ الحصول على السلع المطلوبة بالكميات المناسبة .

٣ ــ الحصول على السلع المطلوبة بأسعار مناسبة .

٤ ــ أن يتم تسليم السلع فى المكان والزمان المناسبين .

٥ ــ أن يوفر المورد للمشروع تدفقاً من المعلومات والاقتراحات بخصوص أساليب وطرق العمل، وأنواع المواد والمعدات التى تستخدم وحالة الأسواق .

تلك الأهداف التى يسعى المشروع إلى تحقيقها تلقى عبئاً محدداً على باحث التسويق، هو تحديد صفات معينة ينبغى توافرها فى مصدر التوريد حتى يستطيع الوفاء بتلك الالتزامات السابقة :

صفات مصدر التوريد المناسب :

١ ــ أن تتوفر لمصدر التوريد إدارة ذات كفاءة وتقدمية من حيث سياساتها، وأساليب العمل بها وإيمانها بالبحث والدراسة .

٢ ــ أن يكون المركز المالى للمورد متيناً .

٣ ــ الأمانة والعدل مع عملائه .

٤ ــ الإيمان بأن مصالحه ومصالح عملائه واحدة .

٥ ــ أن تتوافر لديه الطاقة الإنتاجية الكاملة .

٦ ــ أن تتوافر لديه الكفاءة الفنية المطلوبة .

٧ ــ أن تتوافر لديه قوة عمل مناسبة .

٨ ــ أن يكون لديه سياسة ونظم للشراء على مستوى عال من الكفاءة والانتظام .

مصادر البيانات عن الموردين :

تختلف وتتباين مصادر المعلومات عن المورد مما يتيح لباحث التسويق فرصة تجميع أكبر قدر ممكن من تلك المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار باختيار أحد تلك المصادر وهى :

١ ــ الكتالوجات والنشرات والكتيبات المطبوعة التى يصدرها الموردون . وهى مصدر هام من مصادر المعلومات حيث تحتوى على البيانات التى يفضل المورد أن يعلنها عن نفسه ، وكلما كان الكتالوج متضمناً لبيانات أشمل وأدق كانت فائدته أكبر . وكثير من الشركات يعمد إلى الاحتفاظ بتلك الكتالوجات بطريقة منظمة ومرتبة بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة .

٢ ــ الجرائد والمجلات المتخصصة التى تختص بناحية معينة من نواحى الصناعة أو التجارة ، مثال ذلك مجلات Iron and Steel Building Materials, Manufacturing

٣ ــ الإعلانات الصناعية التى ينشرها الموردون

٤ – الدليل التجارى أو المهنى الذى يضم أسماء وعناوين ومجالات عمل الموردين فى ميدان معين . مثل هذا الدليل يصدره اتحاد الصناعات ، أو الغرف التجارية عادة .

٥ – البائعون (مندوبو المورد) مصدر أساسى من مصادر المعلومات عن المورد ذاته .

٦ – زيارة الموردين والحصول على بيانات منهم .

٧ – الاتصال بمراكز التمثيل التجارى .

٨ – المعارض والأسواق الدولية كوسيلة للحصول على بيانات ومعلومات عن الموردين .

إن باحث السوق يواجه بمشكلة أساسية هى كيفية اختيار مورد معين على ضوء تلك البيانات المتعددة ، لذلك فإن الأمر يصبح أكثر يسراً لو انتظمت تلك البيانات فى شكل معايير أو مقاييس أو معدلات بحيث تسهل مقارنتها بالنسبة للموردين المختلفين مثال ذلك :

١ – نسبة مبيعات المورد إلى المبيعات الكلية فى السوق .

٢ – نسبة مبيعات المورد الخارجية إلى مبيعاته الإجمالية .

٣ – معدل الزيادة فى الطاقة الإنتاجية .

٤ – معدل التجديد أو التطوير فى أنواع منتجاته .

٥ – المركز المالى للمورد بالنسبة لغيره من الموردين .

وبالإضافة إلى عمليات تجميع البيانات الخارجية عن مصادر التوريد ، فإن باحث التسويق يستطيع الاعتماد على العديد من البيانات الداخلية (الموجودة فى المشروع فعلا) لمتابعة الموردين الحاليين والمعتمد على صلاحيتهم .

مثال ذلك أرقام الواردات من كل مورد ونسبة المردودات حيث تنسب

المردودات إلى إجمالى الواردات من كل مورد فى فترة معينة .

$$\frac{\text{المردودات}}{\text{إجمالى الواردات}}$$ = معدل الرفض rejection وهو مقياس لمدى كفاءة المورد فى توريد السلع من الجودة المناسبة .

كذلك يمكن حساب معدلات مماثلة للنواحى الآتية :

١ – الانتظام فى التوريد فى المواعيد المحددة .

٢ – القدرة على إجابة الطلبات العاجلة .

٣ – القدرة على توريد الأصناف المتميزة أو المواصفات الخاصة .

وهناك بعض الأسئلة الرئيسية التى تحاول بحوث التسويق الإجابة عنها حين اختيار مصادر التوريد :

١ – هل يتم الشراء من مورد واحد أو موردين متعددين ؟

٢ – هل يتم الشراء من المصنع رأساً أم من وكيل أو موزع ؟

٣ – هل يتم الشراء محليا أم من الخارج ؟

حـ — استخدام بحوث التسويق لتقييم نتائج البيع

تهدف الإدارة الحديثة لعمليات التسويق إلى تحقيق أهداف بيعية محددة . وفى سبيل الوصول إلى تلك النتائج تستخدم الإدارة عدداً مختلفاً من الأساليب والأدوات التسويقية أهمها :

١ — اختيار أنواع السلع والمنتجات وتحديد مستويات جودتها ومواصفاتها .

٢ — اختيار أسعار محددة للسلع والخدمات التى تقدمها الإدارة للسوق .

٣ — اختيار منافذ مناسبة للتوزيع تنقل خلالها السلع من مراكز الإنتاج إلى مراكز الإستهلاك .

٤ — اختيار وتصميم العبوات المناسبة والأحجام المختلفة من السلعة .

٥ — تحديد أساليب البيع والترويج واختيار أنماط الإعلان عن السلعة .

٦ — تقرير أنواع مختلفة من الخدمات للمستهلك كالصيانة والإصلاح وتقرير حق رد المبيعات .

تلك الأدوات والأساليب التسويقية المختلفة قد تستخدم بكفاءة عالية أو منخفضة وقد تنتهى إلى نتائج إيجابية أو سلبية . من ذلك نجد أن مشكلة أساسية من مشكلات إدارة التسويق هى تقييم النتائج وتحديد مدى فعالية وكفاءة الأساليب التسويقية المستخدمة . ووسيلة الإدارة إلى هذا الهدف هى بحوث التسويق . وقد اتفق الرأى على تقسيم بحوث التسويق إلى الأنواع الرئيسية الآتية :

١ — بحوث التسويق الوصفية وتهدف إلى وصف وتصوير ما يحدث فى السوق كما هو . فهى محاولة لنقل صورة كاملة عن الظواهر والمواقف التسويقية المختلفة دون التعمق فى الأسباب أو الدوافع .

٢ — بحوث التسويق التفسيرية وهدفها تفسير الظواهر التسويقية المشاهدة

والبحث عن أسبابها والعوامل المختلفة المؤثرة عليها .

٣ — بحوث التسويق التى تهدف إلى التنبؤ بالأحوال والمواقف التسويقية فى فترة مستقبلة ومثالها التنبؤ بالمبيعات المستقبلة من سلعة أو سلع محددة .

٤ — بحوث التسويق المساعدة فى اتخاذ القرارات الإدارية وتختص بتجميع البيانات والحقائق التى تزيد من قدرة الإدارة فى تبين البدائل المختلفة لمشكلة معينة ، كما تسهم فى مساعدة الإدارة فى المقارنة والمفاضلة بين تلك البدائل .

والملاحظ أن هذه الأنواع السابقة من بحوث التسويق تحاول وصف ما حدث فى السوق أو ما سيحدث ولماذا ؟ وهناك نوع آخر من بحوث التسويق هى البحوث بغرض التقييم وتهدف إلى الحكم على إجراء محدد وتحديد قيمته وفعاليته .

أساس التقييم :

إن المبدأ الأساسى فى عمليات التقييم ضرورة توفر معيار أو معدل تتم عملية التقييم بالإشارة إليه . بمعنى أن منطق التقييم يتلخص فى مقارنة النتائج المشاهدة بالمعدل أو المعيار المحدد سابقاً وتحديد مدى التوافق بينهما ، أو فى حالة انحراف النتائج عن المعيار ، يكون الجهد متجهاً إلى اكتشاف أسباب الإنحراف وتعليله . فالتقييم إذن لا يمكن أن يتم إستناداً إلى رقم واحد ، بل لا بد من وجود رقمين على الأقل أحدهما يمثل النتيجة المحققة والآخر يمثل النتيجة المستهدفة أو ما كان يجب تحقيقه من نتائج ، ويتم التقييم بمقابلة الرقمين والتعرف على درجة الإتفاق أو الخلاف بينهما . مثال ذلك إذا علمنا أن مبيعات شركة معينة بلغت فى سنة ١٩٦٩ ما قيمته عشرة ملايين جنيه ، فهل نستطيع إصدار حكم على مدى كفاءة العمل الذى بذلته هذه الشركة ؟ إن الإجابة المنطقية هى أننا لا نستطيع إصدار مثل هذا الحكم (أى أننا لا نستطيع تقييم نتائج عمل هذه الشركة) حيث إننا لا نعلم مستوى المبيعات التى كان من المفروض أن تحققها هذه الشركة . وعلى ذلك فإذا وضعنا المشكلة فى الشكل الآتى :

المبيعات المحققة فى سنة ١٩٦٩ : ١٠,٠٠٠,٠٠٠ ج.م

المبيعات المستهدفة (المخططة) سنة ١٩٦٩ : ٢٠,٠٠٠,٠٠٠ ج.م

نتبين على الفور أن ارتفاع قيمة مبيعات الشركة الفعلية ليس دليلا على كفاءتها حيث إن ما تحقق لا يزيد عن ٥٠٪ مما كان يجب تحقيقه .

من المبادئ الأساسية الأخرى فى عمليات التقييم هو مقارنة النتائج المحققة بالموارد أو الجهود التى بذلت فى سبيل تحقيقها . بمعنى أن الإعتماد على المعيار السابق وهو مدى تحقق النتائج المستهدفة لا يكفى لتقييم تلك النتائج ، بل يضاف إلى هذا ضرورة مقارنة النتائج المحققة بما استخدم فى إنتاجها من موارد ومستلزمات . ويسمى هذا المقياس الأخير مقياس الإنتاجية ، وبذلك فحين تقييم نتائج البيع لإحــدى الشركات ، فليس يكفى أن نعلم أن الشركة كانت تستهدف بيع ما قيمته ٢٥٠,٠٠٠ ج. م فى السنة وحققت هذا الرقم فعلا ، بل الأهم أن نقارن أيضاً حجم الموارد المستخدمة فعلا بالحجم الذى كان مقدراً استخدامه .

أى أننا نستطيع تلخيص مفهوم التقييم فى أنه اتخاذ بعض المعايير أو المقاييس كأساس تنسب إليه النتائج المحققة، ومن خلال هذه المقارنة تتضح قيمة تلك النتائج ومدى أهميتها وكفايتها .

من ذلك نستطيع أن ننقد بعض الأشكال المستخدمة فى التقييم التى تبدو سليمة وعلمية ظاهرياً ولكنها فى حقيقة الأمر لا تمثل أسلوباً صحيحاً فى التقييم . مثال ذلك مقارنة رقم المبيعات فى سنوات مختلفة كالآتى :

مبيعات ١٩٦٩	١٥٠,٠٠٠ ج.م
مبيعات ١٩٦٨	١٣٠,٠٠٠ ج.م
مبيعات ١٩٦٧	١٠٥,٠٠٠ ج.م

تلك الأرقام توضح بلا شك أن اتجاه مبيعات الشركة يتجه إلى الزيادة من سنة لأخرى ، وهذه نتيجه طيبة ولا شك . ولكن أساس التقييم السليم لا يكتفى بهذه المقارنة السطحية وإنما ينظر أيضاً إلى ما يحدث فى الشركات الأخرى أو ما يحدث فى الصناعة ككل . إذ بالمقارنة بمعدلات النمو فى فى مبيعات الصناعة قد تبدو معدلات نمو مبيعات الشركة المذكورة أقل مما تبدو فى ظاهرها .

مثال آخر على طرق التقييم غير السليمة ما يلى :

نسبة المستهلكين الذين يفضلون السلعة ا فى سنه ١٩٦٩ ٤٠ ٪ .

نسبة المستهلكين الذين يفضلون السلعة ا فى سنة ١٩٦٨ ٣٠ ٪ .

إن الزيادة فى نسبة من يفضلون السلعة فى سنة ٦٩ عن سنة ٦٨ لا يكفى للحكم على فعالية أساليب التسويق حيث إننا لا ندرى شيئاً عن درجة التفضيل التى كان يجب التوصل إليها .

وبصفة عامة فإننا نرى أن المشكلة الأساسية فى عمليات التقييم هى تحديد المعدلات أو المعايير التى تتخذ أساساً للقياس والتقييم . وسنجد أن تلك المعدلات أو المعايير تنقسم إلى نوعين أساسيين هما :

(ا) معدلات أو معايير تتعلق بالنتائج التى يجب الوصول إليها .

(ب) معدلات أو معايير تتعلق بالموارد الواجب استخدامها .

تقييم المبيعات Evaluation of Sales

الخطوة الأولى فى عملية تقييم المبيعات هى إعداد معايير التقييم ، أى الأهداف البيعية المستهدفة . وأساليب تحديد المبيعات المستقبلة مختلفة وإن كانت الأساليب الآتية شائعة الإستخدام :

١ — تحديد المبيعات المستقبلة على أساس إضافة نسبة ثابتة إلى مبيعات العام السابق .

٢ — تحديد المبيعات بالقياس إلى ما يحققه المنافسون ، فقد تحدد الشركة لنفسها هدفاً بيعياً يماثل رقم المبيعات الذى وصل إليه أكبر المنافسين لها مثلا .

٣ — اتخاذ متوسط الزيادة فى مبيعات الصناعة أساساً لتحديد الزيادات المطلوبة فى مبيعات الشركة . مثال ذلك إذا كان متوسط الزيادة فى مبيعات الصناعة ٢٥ ٪ سنوياً إذن تتحدد مبيعات الشركة فى عام ١٩٧٠ على أنها تعادل ١٢٥ ٪ من مبيعات ١٩٦٩ . ولا شك أن من المشاكل التى تعترض استخدام هذه الطريقة صعوبة تحديد الصناعة التى تنتمى إليها الشركة . مثال ذلك هل تعتبر شركة لإنتاج الأحذية منتمية لصناعة الجلود أو هل تنتمى لصناعة الملابس ؟ إن الاختيار هنا قد يكون متحيزاً وبالتالى قد تختلف أسس ومعايير التقييم .

مثال على استخدام أرقام الصناعة كأساس لتقييم مبيعات الشركة :

مبيعات الصناعة	مبيعات الشركة	نسبة مبيعات الشركة إلى مبيعات الصناعة
١,٠٠٠	٢٠٠	٢٠ ٪

مثل هذا الأسلوب فى التقييم قد يخفى بعض مظاهر هذه القوة أو الضعف فى موقف الشركة . وتتضح هذه المظاهر لو حصلنا على بيانات أكثر تفصيلا عن تقسيم مبيعات كل من الصناعة والشركة فى المناطق المختلفة من السوق كما يلى :

المنطقة	مبيعات الصناعة بآلاف الوحدات	٪	مبيعات الصناعة بآلاف الوحدات	٪
١	١٢٠	١٢	٣٦	١٨
٢	٣٠	٣	١٢	٦
٣	٥٠	٥	٤	٢
—	—	—	—	—
—	—	—	—	—
—	—	—	—	—
—	—	—	—	—
—	—	—	—	—
الإجمالى	١,٠٠٠	١٠٠ ٪	٢٠٠	١٠٠ ٪

من هذه الأرقام التفصيلية يتضح لنا إن موقف الشركة فى المنطقتين (١) ، (٢) أفضل من المنطقة (٣) حيث أن مبيعاتها فى هاتين المنطقتين أعلى من متوسط مبيعات الصناعة كلها، بينما الموقف فى منطقة (٣) أسوأ حيث تقل مبيعات الشركة عن متوسط مبيعات الصناعة .

٤ ــ الأسلوب الرابع فى تحديد أهداف المبيعات هى الاستناد إلى المبيعات المتوقعة لصناعة أخرى مرتبطة بعمليات الشركة واتخاذه كأساس لتحديد مبيعات الشركة . مثال ذلك أن شركة منتجة لإطارات السيارات تستطيع أن تستند فى تحديد مبيعاتها من الإطارات فى فترة قادمة على المبيعات المتوقعة من السيارات .

إن تحديد الأهداف البيعية يعتبر من مجالات بحوث التسويق الأساسية التى تستخدم أساساً لتقييم نتائج العمل بالنسبة لمديرى المبيعات ، مديرى المناطق البيعية ورجال البيع المختلفين .

د — الدراسات التنظيمية

ناحية أخرى بدأ تطبيق أسلوب البحث العلمي يتخذ فيها قاعدة أساسية هي الدراسات التنظيمة بالشركات والمؤسسات . إن عمليات التنظيم وإعادة تكوين أجهزة المشروعات تتطلب ضرورة التعرف على نقاط القوة أو الضعف للاسترشاد بها في إعداد التخطيط التنظيمي المناسب . وقد كانت الدراسات التنظيمية إلى عهد قريب تتم على أسس غير موضوعية ولا تلتزم بالقواعد العلمية السليمة للبحث . ومن ثم كانت نتائج تلك الدراسات غير دقيقة وبالتالي فإن تطبيقها يترتب عليه مشاكل عملية أساسية تجعل الدراسة غير مجدية .

لذلك فإن الاستناد إلى أسلوب البحث العلمي المنتظم حين إجراء الدراسات التنظيمية يعتبر من الشروط الأساسية لنجاحها . وفيما يلي نعرض نموذجاً لمشروع دراسة تنظيمية كانت تهدف إلى تقييم الأداء العام لإحدى الشركات ومنه يتبين الالتزام بالمقومات الأساسية للبحث العلمي وهي :

١ — تحديد الهدف من الدراسة .

٢ — وضع الفروض (من خلال المرحلة الإستطلاعية) .

٣ — محاولة اختبار صحة الفروض .

٤ — اكتشاف حلول بديلة .

٥ — اختيار البديل المناسب .

مشروع دراسة الشركة العامة للتصدير والإستيراد *

الهدف من الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تقييم الأداء العام للجهاز الإدارى للشركة للتعرف على مدى تحقيقه لأهداف الشركة ومحاولة اكتشاف مجالات التحسين والتطوير فى هذا الأداء. من ناحية أخرى تهدف الدراسة إلى إقامة نظام دائم لتقييم الإدارة والأداء العام بحيث يساعد الإدارة العليا على تبين نواحى الضعف فى التنظيم فتعمل على تدعيمها وتطويرها ، أو نواحى القوة فتعمل على تأكيدها والإفادة منها .

خطة الدراسة المقترحة

١ ـ المرحلة الاستطلاعية :

يتركز العمل خلال تلك المرحلة فى تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن الشركة من حيث :

ـ طبيعة النشاط العام للشركة والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها .

ـ التنظيم الإدارى للشركة .

ـ أفراد الإدارة العليا .

ـ وجهات النظر السائدة فى الإدارة العليا للشركة عن درجة النجاح فى تحقيق الأهداف .

---

* اسم وهمى .

أسلوب البحث فى المرحلة الاستطلاعية :

١ – مقابلات شخصية مع السيد رئيس مجلس الإدارة .

٢ – مقابلات شخصية مع السيد المدير العام ونوابه .

٣ – مقابلات شخصية مع السادة مديرى الإدارات العامة الآتية:

– التخطيط والمتابعة

– المراجعة والتفتيش

– الكيماويات والأصباغ

– المبيدات والدباغة

– البويات والمعادن

– التصدير

– إدارة المصانع

– إدارة الاتصالات التجارية

– الأجهزة العلمية

– التصوير والسينما

– التجارة والمواد السياحية

– إدارة المكاتب الخارجية

– الخدمات التجارية

– الشئون المالية

– الشئون الإدارية

– المخازن والنقل

وسوف تتم هذه المقابلات بعد دراسة تفصيلية للهيكل التنظيمى للشركة وبطاقات توصيف الوظائف . والهدف من تلك المقابلات التعرف على ما يأتى :

ـ الأهداف المحددة لكل إدارة عامة .

ـ مدى توافر الظروف المهيئة لتحقيق تلك الأهداف .

ـ مدى مناسبة التنظيم الإدارى للإدارة لطبيعة عملها وأهدافها .

ـ مدى التنسيق (أو الازدواج) فى الإختصاصات بين الإدارات العامة المختلفة .

من هذه الدراسة الاستطلاعية نتوقع أن نصل إلى النتائج العامة الآتية :

١ ـ أهداف الشركة الأساسية .

٢ ـ الأهداف الخاصة بكل إدارة عامة .

٣ ـ السياسات الأساسية للشركة فى المجالات الإدارية المختلفة (سياسات شراء ، بيع ، تخزين ونقل ، مالية ، أفراد . . .)

٤ ـ مؤشرات عن مواطن الضعف أو القوة فى الهيكل التنظيمى

المدة المتوقعة لهذه المرحلة الاستطلاعية :

نتوقع أن تستمر هذه المرحلة لمدة شهر على أن يتم تحديد جدول زمنى ينظم تلك المقابلات .

٣ ـ المرحلة الأساسية للدراسة :

فى هذه المرحلة الثانية سوف يتم تقسيم الشركة إلى قطاعات رئيسية ويتم بحث كل قطاع بحثاً مركزاً للحصول على البيانات الآتية :

١ ـ تطور حجم الإنتاج بالقطاع خلال السنوات الخمس الماضية (يقصد بالإنتاج العمل الأساسى للقطاع ويقاس إما بوحدات نقدية

أو أى وحدات كمية أخرى) . مثال ذلك أرقام الواردات ، عدد الأصناف المتعامل فيها ، عدد الوكلاء أو الموردين الذين يتم الاستيراد منهم . . .

٢ — تطور حجم العمالة بالقطاع خلال السنوات الخمس الماضية ومدى اتفاقها من حيث العدد والنوع مع التطور فى حجم العمل .

٣ — دراسة نفقات الإنتاج بالقطاع وتطورها خلال السنوات الخمس الماضية وتطور الإيرادات وبيان مدى مساهمة القطاع فى الأرباح الكلية .

٤ — دراسة أساليب التخطيط والمتابعة المستخدمة .

٥ — دراسة علاقات العمل بالقطاع ومؤشرات الحالة المعنوية (نسب الغياب ، الشكاوى ، الانقطاع عن العمل ، المخالفات . . .)

٦ — تحليل مدى كفاية النمط التنظيمى بالقطاع للمساعدة فى تحقيق الأهداف .

٧ — دراسة إمكانيات التطوير والتحسين فى طرق الأداء أو فى التنظيم الإدارى بشكل يحقق زيادة إسهام القطاع فى الأرباح .

٨ — تحليل الكفاءة الإدارية للأفراد فى القطاع والتعرف على مدى مناسبة الفرد لنوع العمل القائم به .

٩ — دراسة دوافع العمل لدى الأفراد ومدى تقبلهم لأساليب القيادة والإشراف السائدة .

١٠ — تبين مدى كفاية نظم الاتصالات فى القطاع من ناحية وبين القطاع والقطاعات الأخرى فى المشروع من ناحية ثانية .

ونقترح أن تكون وحدة البحث المركز فى هذه المرحلة هى «الإدارة العامة» . أى أننا سوف نتخذ من «الإدارة العامة» أساساً لتطبيق النموذج السابق فى الدراسة .

أسلوب البحث فى المرحلة الأساسية :

١ — مقابلات شخصية مع مديرى الإدارات العامة .

٢ — مقابلات شخصية مع وكلاء الإدارات .

٣ — مقابلات شخصية مع العاملين بالإدارات المختلفة التابعة لكل إدارة عامة (يتم تحديد هؤلاء الأفراد تبعاً لحاجة الدراسة) .

٤ — تحليل ودراسة الميزانيات التقديرية وقوائم نتائج الأعمال .

٥ — دراسة سجلات الإدارات والتقارير التى تعدها للإدارة العليا .

٦ — الاسترشاد بالبيانات التى تقدم للجهاز المركزى للمحاسبات .

ونتوقع أن نخرج من هذه الدراسة الأساسية بتقييم لكل إدارة عامة من حيث :

١ — درجة إسهامها فى أرباح الشركة .

٢ — درجة تناسب التنظيم الداخلى مع طبيعة العمل بها .

٣ — درجة تناسب حجم العمالة (من حيث العدد والنوع) مع حجم العمل بالإدارة .

٤ — كفاءة الإدارة من حيث التخطيط والتنظيم والرقابة .

٥ — درجة التعاون بين الأفراد ومستوى الحالة المعنوية .

وبناء على تلك المعرفة نتوقع اكتشاف ما قد يكون هناك من ثغرات فى التنظيم أو الأداء .

المدة المتوقعة فى المرحلة الأساسية :

تحتاج هذه الدراسة التفصيلية إلى ثلاثة أشهر تقريباً حتى يمكن تغطية الإدارات العامة تغطية شاملة .

٣ — المرحلة الثالثة :

وفى تلك المرحلة يتم تحليل ودراسة كافة البيانات والمعلومات التى سبق تجميعها بهدف التوصل إلى نتائج عامة تساعد على تقييم الجوانب الآتية فى عمل الشركة :

١ — المركز المالى .

٢ — الهيكل التنظيمى .

٣ — الإنتاج والكفاية الإنتاجية . (الإنتاج هنا يقصد به الاستيراد) .

٤ — المبيعات وسياسات التسويق .

٥ — الحوافز والعلاقات الإنسانية .

٦ — كفاءة الإدارة .

٧ — البحوث والتنمية .

وبناء على التقييم السابق يمكن تحقيق هدف الدراسة باقتراح ما يلى :

١ — أية تعديلات أو تغييرات فى هيكل التنظيم ، أساليب وسياسات العمل ، أو نوعية وعدد الأفراد .

٢ — اقتراح برنامج مستمر لتقييم الأداء بتحديد عدد من المؤشرات التى يتم جمعها ورفع تقارير دورية عنها للإدارة العليا .

وعلى وجه التحديد نتوقع الوصول إلى النتائج الآتية :

١ — أسس تحديد احتياجات التدريب واقتراح نظام لتخطيط النشاط التدريبى بالشركة .

٢ — أسس رسم وتنفيذ برامج الحوافز .

٣ — تطوير الهيكل التنظيمى للشركة بما يساعد على تحقيق الأهداف المحددة .

٤ — وضع أسس علمية مرنة للتخطيط والمتابعة وتقييم الأداء .

٥ — رسم خطوط الاتصال بين وحدات التنظيم على أساس يكفل المرونة والفعالية والتناسق بين الأجزاء المختلفة .

الباب الثالث

وظائف المدير

مقدمة :

الفصل الأول — التخطيط
الفصل الثانى — اتخاذ القرارات
الفصل الثالث — التنظيم
الفصل الرابع — تكوين وتنمية الهيئة الإدارية
الفصل الخامس — المتابعة وتقييم الأداء



مقدمة :

نعرض فى هذا الباب للوظائف الإدارية الأساسية فى التنظيم الحديث . وقد سبق أن أوضحنا أن تلك الوظائف تتشابك فى عملية مستمرة متدفقة يتم خلالها استخدام الموارد المتاحة للإدارة فى سبيل تحقيق الأهداف المقررة .

ونشير إلى أن تلك الوظائف الإدارية تتم ممارستها على مختلف المستويات التنظيمية ولكن مع اختلاف فى الدرجة والأهمية . بمعنى أن كل مدير مهما اختلف مستواه التنظيمى يخطط وينظم ويراقب الأنشطة التى تتم فى دائرة عمله .

كذلك فإن تلك الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم . . . تنطبق على ميادين العمل الإنتاجى والتنظيمى المختلفة من إنتاج ، وتسويق ، تمويل وغيرها من أشكال ومجالات العمل الإدارى .

من ناحية فإن مفهوم الوظائف الإدارية الأساسية ينطبق على تنظيمات ومؤسسات الأعمال قدر انطباقه على المؤسسات الأخرى كالأجهزة الحكومية والهيئات العامة والتنظيمات الاجتماعية والسياسية والدينية .

إن الوظائف الإدارية أساليب عمل عامة يمكن الإفادة منها فى تحقيق الأهداف الإنسانية مهما تنوعت أشكالها وأيا كانت الموارد المستخدمة .



الفصل الأول

التخطيط Planning

إن الإدارة عملية مستمرة ومتداخلة تتكون من عدد من الوظائف أو الأنشطة يمارسها المديرون على كافة مستوياتهم وفى أنواع التنظيمات المتباينة . ويمثل التخطيط نقطة البداية المنطقية فى العمل الإدارى للأسباب الآتية :

١ — من المنطقى أن يبدأ المدير قبل أداء أى عمل بسؤال أساسى عما يريد تحقيقه . إن تحديد الأهداف والنتائج المطلوب التوصل إليها تعتبر بمثابة نقطة التركيز التى تتبلور حولها الجهود وتوجه إليها الموارد ، كذلك تعتبر معياراً لتقييم مايتم من إنجازات .

٢ — إن المدير يمارس عمله فى جو يتصف بدرجة عالية من التغير والتطور، ومن ثم يصبح من الضرورى أن يحاول التنبؤ بتطور الأحداث والظروف وإعداد تقديرات أو توقعات لفترة زمنية مستقبلة .

٣ — إن إنجاز الأهداف وتحقيق النتائج المرغوبة يتطلب تعاون وتضافر أقسام المشروع وأجزائه المختلفة . ومن ثم يجد المدير فى التخطيط أساساً لتوجيه جهود تلك الأقسام والتنسيق بينها .

٤ — وحيث أوضحنا سابقاً أن نجاح الإدارة لايتوقف على كفاءتها الذاتية فحسب ، بل يتأثر بالمناخ العام المحيط بالمشروع وإدارته، لذلك فإن التخطيط يسهم فى تحديد أوضاع المشروع بالنسبة لذلك المناخ ويعمل على الإفادة من الموارد التى يتيحها للمشروع ، كما يساعد فى التغلب على القيود والمعوقات التى يفرضها ذلك المناخ العام .

من تلك الأسباب نجد أن التخطيط الإدارى يحتل أهمية خاصة بين وظائف المديرين . وبالتالى يمكن تعريف التخطيط بأنه « تحديد الأهداف

التى يسعى المشروع إلى تحقيقها ، ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذاً فى الاعتبار الإمكانيات والقيود التى تفرضها ظروف المناخ العام المحيط بالمشروع » .

واستناداً إلى التعريف السابق للتخطيط نرى أنه عملية أو نشاط مستمر ودائم التجدد بالنسبة للمدير . أى أنه – على عكس المفهوم السائد لدى بعض المديرين – ليس نشاط وقتيا يتم فى فترة زمنية ثم ينتهى ، كما هو الحال حين إعداد الموازنات التخطيطية مثلا فى تاريخ معين ثم ترك عملية التخطيط إلى التاريخ المماثل من عام مقبل .

كذلك تتصف عملية التخطيط بأنها تتم على مراحل متتالية تتوقف كفاءة كل منها على درجة النجاح فى أداء المراحل السابقة لها . أى أن المدير لايستطيع الوصول إلى خطة للعمل فى خطوة واحدة، بل لا بد له من المرور بعدد من الخطوات المتتابعة حتى يصل فى النهاية إلى الخطة المتكاملة .

وبذلك نستطيع تصوير عملية التخطيط فى شكل دورة Cycle متجددة لا تنتهى يمكن تصويرها فى الخطوات الآتية :

١ – تحديد الأهداف .

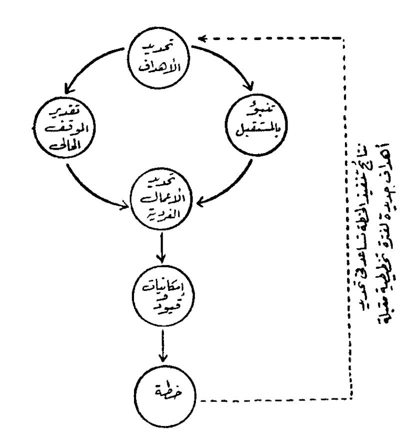
٢ – إعداد تقديرات أو تنبؤات للمستقبل على ضوء استقراء الخبرة الماضية والظروف السائدة وقت التقدير .

٣ – تحديد الأعمال الضرورية لسد الفجوة بين التقديرات المستقبلة وبين الموقف الحالى .

٤ – تحديد الإمكانيات المطلوبة والقيود الواجب أخذها فى الاعتبار .

٥ – رسم الخطة .

ومن ثم يمكن تمثيل عملية التخطيط كما فى الشكل التالى :



أهمية التخطيط الشامل

قبل أن نستطرد فى الحديث عن خطوات التخطيط الإدارى يجدر بنا أن نشير إلى أننا نركز على مفهوم التخطيط الشامل الذى يعد للمشروع كوحدة متكاملة . ولعل غياب هذا المفهوم للتخطيط الشامل هو أحد الأسباب الرئيسية للمشاكل والصعوبات التى تعانى منها كثير من الشركات والوحدات الإنتاجية . إن مفهوم التخطيط فى الشركات والمؤسسات المصرية يتركز حاليا حول أسلوب الموازنات التخطيطية . وتلك الموازنات لاتعدو أن تكون مجموعة من التنبؤات أو التوقعات التى يعتقد المدير باحتمال حدوثها ومن ثم فإن بناء خطط المشروع على أساس مثل هذه التوقعات فقط لايمثل عملا تخطيطياً متكاملا .

إن الخطة تسعى لتحقيق هدف Target بينما الموازنة التخطيطية ترسم بناء على توقع أو تنبؤ Forecast وهناك ولا شك فارق كبير بين الاثنين .

فالهدف هو ما تريد الإدارة تحقيقه ، بينما التنبؤ هو ما تتوقع الإدارة حدوثه . وبذلك فإن تحقيق وإنجاز مشروعات الموازنة التخطيطية ليس دليلا على أن الشركة قد حققت ما كان يجب تحقيقه . مثال ذلك لو قدرت إدراة المبيعات فى شركة ما أن رقم المبيعات يتوقع أن يبلغ فى العام القادم مليوناً من الجنيهات فإن تحقق هذا التوقع لايعنى أن الإدارة قد توصلت إلى هدفها ، فقد يكون الهدف مثلا هو الوصول إلى رقم مبيعات قدره مليونان من الجنيهات . وعلى هذا الأساس فأسلوب الموازنة التخطيطية لايحدد للإدارة أهدافاً بل هو بلفت النظر إلى التوقعات المحتمل حدوثها .

إن أسلوب التخطيط الشامل يتفادى تلك المآخذ إذ يبدأ بتحديد الأهداف التى يجب تحقيقها للمشروع كوحدة ، وعلى ضوء تلك الأهداف العامة تقوم الإدارات والأقسام المختلفة بإجراءات التخطيط منفردة ثم تنسق تلك الخطط وتدمج فى خطة عامة للوحدة الإنتاجية ككل .

مراحل التخطيط الشامل :

ونبحث الآن المراحل المختلفة التى يمر بها المدير فى إعداد خطة متكاملة فى أى من مجالات عمله المتعددة . تلك المراحل هى :

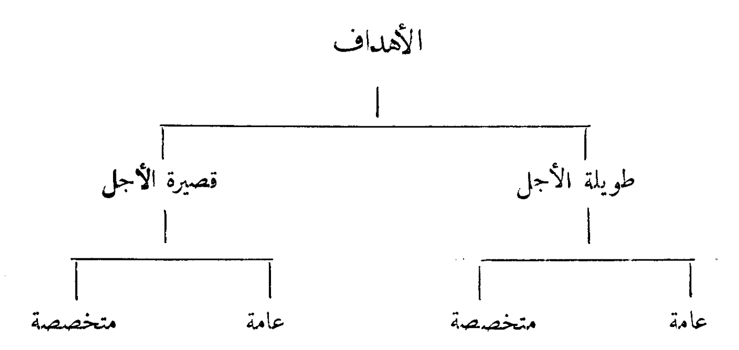
المرحلة الأولى فى التخطيط الشامل (تحديد الأهداف) :

لعل الخطوة المنطقية الأولى فى عملية التخطيط هى تحديد الأهداف التى تسعى الإدارة إلى تحقيقها . ونقصد بالأهداف الأغراض أو النتائج الرئيسية التى أنشىء المشروع من أجلها . مثال ذلك أن يكون هدف شركة للحديد والصلب أن تنتج منتجات الحديد والصلب من مواصفات ونوعيات محددة وتوفيرها للأسواق المحلية (أو الخارجية) فى حدود كفاءة محددة . أو أن يكون هدف شركة للتجارة الخارجية تصدير المنتجات المحلية إلى أسواق العالم المختلفة .

وتتمثل أهمية الأهداف في كونها تتخذ أساساً للتخطيط حيث توجه كافة الجهود والموارد ناحية تحقيقها . فوضوح الهدف يساعد فى تحديد أنواع الأعمال والأنشطة المرغوبة ، كما يسهم فى توضيح الإمكانيات والمستلزمات الضرورية . من ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف يتخذ أساساً للرقابة والتقييم ، إذ يعتبر الهدف معياراً يستند إليه المدير فى تقييم ما تمّ من إنجازات وتحديد كفاءة النشاط .

أنواع الأهداف :

يمكن أن نقسم الأهداف إلى أنواع أو مستويات كالآتى :



فالهدف طويل الأجل هو النتيجة التى تسعى الإدارة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية طويلة نسبيا . وقد استقر العرف الإدارى على اعتبار فترة خمس عشرة سنة فأكثر معياراً للمدى الطويل . وتتميز الأهداف طويلة الأجل بكونها ترسم صورة لما يجب أن يكون عليه المشروع فى ذلك الزمن المستقبل ومن ثم تساعد الإدارة فى اتخاذ الخطوات المؤدية إلى تلك النتائج . أما الأهداف قصيرة الأجل فتشير إلى النتائج التى تبغى الإدارة تحقيقها خلال سنة أو بضع سنوات محدودة لا تزيد عن خمس فى العادة . ولا شك أن أهداف

الفترة القصيرة تكون أكثر وضوحاً وتحديداً من أهداف الأجل الطويل .

كذلك تنقسم الأهداف إلى عامة ومتخصصة . فالهدف العام هو هدف المشروع ككل ، بينما يتعلق الهدف المتخصص بجزء معين من المشروع . وتتخذ الأهداف العامة أساساً ترسم فى ضوءه الأهداف المتخصصة . وفيما يلى بعض الأمثلة على أنواع الأهداف المختلفة :

١ – هدف طويل الأجل (عام) :

« تهدف الشركة إلى توفير خدمة النقل الجوى للمواطنين وربط ج.ع.م بأنحاء العالم المختلفة بشبكة متكاملة من خطوط الطيران ، مع تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والربحية » .

٢ – هدف طويل الأجل (متخصص) :

« تهدف إدارة الأفراد إلى تكوين وتنمية قوة عاملة منتجة ومتعاونة استناداً إلى أحدث الأساليب والوسائل العلمية » .

٣ – هدف قصير الأجل (عام) :

« تهدف الشركة إلى رفع نسبة الصادرات من منتجاتها إلى ١٥٠ ٪ مما هى عليه الآن وذلك بالتركيز على الأسواق العربية والإفريقية » .

٤ – هدف قصير الأجل (متخصص) :

« تهدف الإدارة المالية إلى إحلال الأساليب والوسائل الآلية فى حفظ الحسابات محل الأساليب اليدوية خلال عامى ١٩٧٠ و ١٩٧١ » .

دورة الأهداف فى عملية التخطيط :

تتطلب عملية التخطيط تحديد الأهداف فى عدة مستويات مختلفة

وفيما يلى تصور عملى لتسلسل الأهداف فى التخطيط الإدارى :

١ — تتولى الدولة تحديد الأهداف القومية العامة التى تسعى إلى تحقيقها من خلال أجهزة الإنتاج المختلفة وتبلغ تلك الأهداف بواسطة جهاز التخطيط القومى (وزارة التخطيط) إلى الوزارات المشرفة على قطاعات الإنتاج . مثال ذلك أن يتحدد هدف مضاعفة الدخل القومى أو تنمية مستويات الدخل الفردى بنسب محددة خلال فترة الخطة .

٢ — تتولى كل وزارة ترجمة تلك الأهداف القومية إلى أهداف قطاعية . مثال ذلك أن تقوم وزارة الصناعة بترجمة هدف مضاعفة الدخل إلى أهداف قطاعية لمجالات الإنتاج الصناعى التى تشرف عليها . فيتحدد هدف لقطاع صناعة الغزل والنسيج ، وهدف لقطاع الصناعات الهندسية وهكذا . وتبلغ الأهداف القطاعية إلى المؤسسات النوعية المشرفة على تلك القطاعات التى تنقلها إلى الوحدات التابعة بها .

٣ — تتولى الوحدات الإنتاجية تحديد الأهداف الخاصة بها على ضوء أهداف القطاع الذى تتبعه .

٤ — يتم ترجمة أهداف الوحدة الإنتاجية إلى أهداف متخصصة لكل جزء من أجزائها (إدارات وأقسام) .

ذلك هو التسلسل المنطقى لعملية تحديد الأهداف ونلاحظ أمرين فى هذا الصدد :

(ا) أن الأهداف العامة فى مستوى معين يتم تجزئتها إلى أهداف متخصصة للمستويات الأدنى . فهدف الدولة ككل فى مضاعفة الدخل القومى (هدف عام) يتم تقسيمه إلى عدد من الأهداف المتخصصة لكل قطاع إنتاجى ، وهدف القطاع يعتبر هدفاً عاما بالنسبة للمؤسسة وهكذا .

(ب) أن التسلسل السابق الإشارة إليه فى إعداد الأهداف يتضمن عمليات من المراجعة والحصول على الموافقات من المستويات الأعلى . فالتدفق

ليس فى اتجاه واحد (أعلى إلى أسفل) بل هو تدفق فى اتجاهين بمعنى أن المستوى الأدنى يتلقى الهدف العام ويترجمة إلى هدف متخصص يرفع للمستوى الأعلى فإذا ووفق عليه أعيد إلى المستوى الأدنى .

أهداف الإدارة المصرية :

تختلف الآراء بين كتاب إدارة الأعمال وممارسيها فى الدول الغربية المتقدمة اقتصادياً كالولايات المتحدة وإنجلترا حول الأهداف التى تسعى إليها الإدارة فى تلك الدول . وقد تركز الخلاف حول هدف الربح ، وهل هو الهدف الوحيد لإدارة المشروعات أم أن هناك أهدافاً أخرى إلى جانبه . ونستطيع تلخيص نتيجة هذا الخلاف الطويل فى أن أهداف الإدارة فى المشروعات الرأسمالية بصفة عامة هى :

(ا) تحقيق أقصى ربح ممكن من خلال تقديم سلعة أو خدمة جيدة ومطلوبة من المستهلكين وذلك على المدى الطويل .

(ب) الإسهام فى خدمة المجتمع بتوفير أنواع من الخدمات الثقافية والاجتماعية والمساعدة فى حل مشاكل البيئة .

(حـ) تحقيق معدلات عالية من النمو والتقدم والمحافظة على بقاء المشروع أخذاً فى الاعتبار ظروف المنافسة والتطور الفنى والاجتماعى والسياسى .

أى إننا نجد مفهوم الربح والمحافظة على البقاء والاستمرار للمشروع يمثلان الحجر الأساسى فى تفكير الإدارة الرأسمالية مع إضفاء صبغة من التفكير الأخلاقى بالاهتمام بالخدمة العامة والإسهام فى حل مشكلات البيئة .

وحين نعرض لأهداف الإدارة المصرية نجد أن نمط التفكير الذى كان سائداً قبل نشأة القطاع العام لا يختلف كثيراً عن تفكير الإدارة فى المشروعات الرأسمالية التقليدية مع فارق أساسى هو تركيز الإدارة المصرية السابقة على أهمية تحقيق الربح فى المدى القصير دون اعتبار كبير لتأثير ذلك على موقف المشروع

وربحيته فى المدى الطويل . وقد أعقب قرارات التأميم فى سنة ١٩٦١ وتضخم الدور الذى يمارسه القطاع العام فى الاقتصاد القومى ، أن سادت وجهة نظر مضمونها أن الإدارة فى المجتمع الاشتراكى لا يجب أن تسعى إلى الربح ، ووصل الأمر بالبعض إلى حد إنكار الربح إنكاراً تاما باعتباره لا يتفق والفلسفة الاشتراكية .

وهنا نجد الأمر يتطلب إيضاحاً ، فالربح لا يطلب لذاته ولا يتحقق قسراً ، بل الربح (أو الفائض المخطط كما يطاق عليه البعض) هو ناتج الكفاءة فى النشاط وهو مصدر أساسى للاستثمار ودفع عوائد الموارد المستخدمة فى العملية الإنتاجية . ومن ثم فالخلاف لا يجب أن يتركز حول مفهوم الربح ، بل إن نقط الخلاف ينبغى أن تدور حول أمرين :

(ا) وسيلة تحقيق الأرباح فى إدارة المشروعات الاشتراكية .

(ب) أسلوب التصرف فى الأرباح المحققة وكفاءة استخدامها أو عدالة توزيعها .

نخلص من ذلك إلى أننا نعتبر الهدف الأساسى للإدارة المصرية فى مشروعات القطاع هو تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية ، أى الحصول على أقصى عائد ممكن باستخدام الموارد المتاحة . ومن خلال هذا الاستخدام الكفء للموارد يتحقق فائض مقدر ومحدد مسبقاً (الربح أو عائد رأس المال) ومن ثم يصبح الربح فى الإدارة المصرية للمشروعات الاشتراكية معياراً من معايير الكفاءة الإدارية وأساساً للتمويل الذاتى لعمليات النمو والتوسع فى النشاط وفقاً لاتجاهات الخطة المرسومه لذلك . وجدير بالذكر أن مجرد تحقق أرقام طائلة للربح فى مشروع ما ليس دليلا على كفاءة إدارته ، فقد يكون هذا الربح ناشىء عن ظروف لا دخل للإدارة فيها كارتفاع فى الأسعار تفرضه ظروف السوق ، أو خروج منافس . وفى

بعض الأحيان تتحقق أرباح لبعض الشركات بالرغم من تدهور كفاءة الإدارة بها بسبب مثل تلك الظروف الخارجية .

تناقض الأهداف

من المشاكل الرئيسية التى تعترض الإدارة ، ومن ثم تعرقل جهود التخطيط وتقلل من فاعليتها ، مشكلة تناقض الأهداف . ونقصد بتناقض الأهداف أن تحاول الإدارة تحقيق بعض النتائج التى لا يمكن التوصل إليها كلها فى ذات الوقت ، بل إن تحقيق أحد (أو بعض) تلك النتائج يترتب عليه عدم تحقيق بعض النتائج الأخرى . مثال ذلك أن تسعى الإدارة إلى تحقيق زيادة فى المبيعات مع خفض تكاليف البيع وزيادة الأسعار . ففى مثل هذه الحالة نجد أن خفض التكاليف وزيادة الأسعار يسهل تحقيقهما نسبيا ، ولكن يترتب على ذلك عدم تحقق الهدف الثالث وهو زيادة أرقام المبيعات .

ولا شك أن النظرة الظاهرية لتلك المشكلة تبرز صعوبة إيجاد حل لها . وحقيقة الأمر أن هذا التناقض فى الأهداف يبدو فى ضوء مجموعة معينة من المفاهيم والظروف ، بحيث لو تغيرت تلك المفاهيم ، أو لو حدث تطور فى الظروف لاختفى ذلك التناقض بين الأهداف . وهنا تبدو أهمية وخطورة دور الإدارة العلمية فى تغيير المناخ الفكرى والمادى الذى يحيط بالمشروع بشكل يقضى على التناقض بين أهدافه . ففى مثالنا السابق قد تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها الثلاثة كالآتى : إحداث تغيير فى مستوى جودة السلعة يبرر رفع سعرها ومن ثم إغراء نوعيات جديدة من المستهلكين فى ذات الوقت يتم تعديل أساليب البيع والتوزيع بالاعتماد على عدد أقل من رجال البيع الأكفاء مما يترتب عليه زيادة المبيعات مع تخفيض تكاليف البيع النسبية للوحدة . إن التفكير الخلاق creative thinking أحد السمات الأساسية التى يجب توفرها فى الإدارة الحديثة للتغلب على ما يعترضها من عقبات بابتكار حلول جديدة وتطوير المفاهيم السائدة فى التطبيق الإدارى .

تغيير الأهداف وتطورها

حقيقة أخرى لا بد من ذكرها فيما يتعلق بأهداف الإدارة وعلاقتها بالتخطيط ، أن تلك الأهداف غير دائمة أو جامدة بل هى عرضة للتطور طبقاً للظروف المحيطة بالمشروع . ومن ثم فإن من واجبات الإدارة الأساسية أن تعمل على مراجعة تلك الأهداف بشكل دورى للتأكد من صلاحيتها كمرشد للنشاط وتلاؤمها مع الظروف التى يعمل المشروع فى إطارها .

بعض المبادئ الأساسية فى تحديد الأهداف

هناك عدد من المبادئ الرئيسية التى ينبغى على الإدارة الالتزام بها حين إعداد الأهداف لغرض التخطيط :

١ — ينبغى أن تسهم كافة الجهود وأوجه النشاط فى المشروع ، فى تحقيق الأهداف . ومن ثم يراعى فى إعداد الأهداف أن تتناسب والكفاءات الممكن الحصول عليها ، كما يجب تعديل التنظيم الداخلى للمشروع ونوعيات الوظائف به ليسهل تحقيق الأهداف .

٢ — يجب أن يكون التعبير عن الأهداف بشكل كمى أو رقمى دقيق كلما أمكن ذلك . فالعبارات المطاطة أو الشعارات العامة لا تصلح كأهداف إذ يصعب ترجمتها إلى أوجه عمل محددة .

٣ — يجب أن يكون تحديد الأهداف من خلال العمل الجماعى وذلك بإشراك العاملين المسئولين عن التنفيذ فى مراحل تحديد الأهداف المختلفة . إن الاشتراك فى تحديد الأهداف من الأساليب الإدارية الهامة التى تضمن التزام الأفراد بها .

٤ — لا بد من المراجعة الدورية للأهداف وتبين مدى تناسبها مع الإمكانيات والظروف السائدة وإدخال التعديلات الضرورية .

المرحلة الثانية في التخطيط الشامل إعداد التقديرات (التنبؤات)

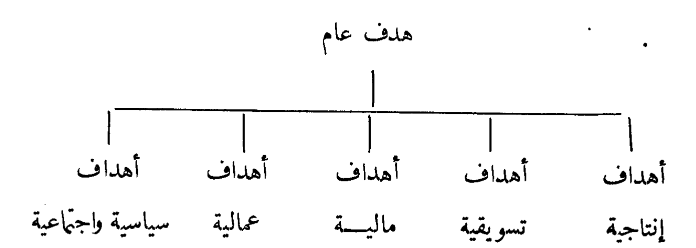
إن المنطق الذى يقوم عليه التخطيط المقترح يتطلب إعداد عدد من الأهداف تتناول جوانب المشروع المختلفة ثم يقوم المخططون كل فى مجاله بالتنبؤ بما سيكون عليه موقف المشروع فيما يتعلق بمجالات العمل المختلفة فى تاريخ مستقبل . ومن ثم تتجمع لدى المخطط مجموعتين من الأرقام :

(ا) الأهداف — أو النتائج التى تريدها الإدارة .

(ب) التنبؤات — أو النتائج التى يتوقع حدوثها .

واستناداً إلى المقارنة بين المجموعتين من الأرقام يحدد المخطط الثغرات أو الفجوات التى ينبغى العمل على التغلب عليها حتى تصل الإدارة إلى الأهداف المقررة .

مثال ذلك أن يتم تحديد عدد من الأهداف فى مشروع ما كالشكل الآتى :



فقد يكون الهدف العام للمشروع تحقيق معدل نمو ٢٠ ٪ عن العام الأسبق ، أو تحقيق فائض بنسبة ٢٠ ٪ من المال المستثمر .

واستلهاماً من هذا الهدف العام يتم تحديد أهداف متخصصة لكل جانب من جوانب المشروع . ونشير هنا إلى علاقة أساسية بين تلك

الأهداف المتخصصة وبين الهدف العام ، حيث يمثل الأخير مجموع الأهداف المتخصصة .

وبتوفر تلك الأهداف تبدأ المرحلة الثانية فى عملية التخطيط وهى إعداد تقدير أو تنبؤ لكل جانب من الجوانب التى تحددت لها أهداف . ولعل المثال الثانى يوضح ما نقصد إليه . لو تصورنا أن شركة ما قد حددت لنفسها هدفاً هو تحقيق نمو فى مبيعاتها السنوية بنسبة ٧٪ من مستوى المبيعات للعام الحالى (١٩٧٠) وذلك على مدى العشر سنوات القادمة . فإذا كان رقم المبيعات للسنة الحالية يبلغ ١,٠٥٠,٠٠٠ جنيه فإن أرقام المبيعات المستهدفة ستكون كالآتى :

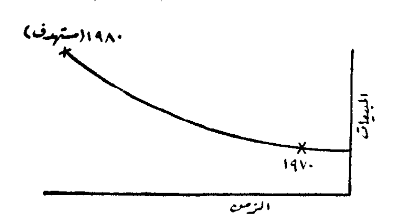
السنة	المبيعات ج . م	السنة	المبيعات ج . م
١٩٧٠	١,٠٥٠,٠٠٠	١٩٧٥	١ ٤٧٠,٠٠٠
١٩٧١	١,١٢٠,٠٠٠	١٩٧٦	١,٥٧٠,٠٠٠
١٩٧٢	١,٢٠٠,٠٠٠	١٩٧٧	١,٦٨٠,٠٠٠
١٩٧٣	١,٢٩٠,٠٠٠	١٩٧٨	١,٨٠٠,٠٠٠
١٩٧٤	١,٣٨٠,٠٠٠	١٩٧٩	١,٩٣٠,٠٠٠
		١٩٨٠	٢,٠٧٠,٠٠٠

معنى ذلك أن مبيعات الشركة ينبغى أن تتضاعف تقريباً فى نهاية السنوات العشر ، ولكن مضاعفة المبيعات خلال تلك المدة لن يتم بنفس القدر من الجهد أو النشاط الذى تبذله الشركة حالياً . إن الظروف المحيطة بالشركة تتعرض لتغيرات مستمرة ، ومن ثم فليس هناك ما يؤكد حصول الشركة على هدف المبيعات المقرر إذا استمرت على حجم ونوع النشاط الذى تمارسه الآن . لذا لا بد من إعداد تقديرات عما سيكون عليه حجم المبيعات فى كل من السنوات العشر القادمة أخذاً فى الاعتبار التغيرات

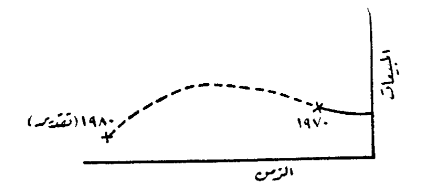
المحتملة فى السوق وأذواق ورغبات المستهلكين وحالة المنافسة وغيرها من العوامل المؤثرة فى مبيعات الشركة وعلى سبيل المثال نفرض أن التوقعات كانت كما يلى :

السنة	المبيعات المستهدفة	المبيعات المقدرة
١٩٧٠	١,٠٥٠,٠٠٠	—
١٩٧١	١,١٢٠,٠٠٠	١,٠٦٠,٠٠٠
١٩٧٢	١,٢٠٠,٠٠٠	١,٩٥٠,٠٠٠
١٩٧٣	١,٢٩٠,٠٠٠	٩٥٠,٠٠٠
١٩٧٤	١,٣٨٠,٠٠٠	٩٢٠,٠٠٠
١٩٧٥	١,٤٧٠,٠٠٠	٩١١,٣٠٠
١٩٧٦	١,٥٧٠,٠٠٠	٨٠١,٠٠٠
١٩٧٧	١,٦٨٠,٠٠٠	٧٢٠,٠٠٠
١٩٧٨	١,٨٠٠,٠٠٠	٥٦٠,٠٠٠
١٩٧٩	١,٩٣٠,٠٠٠	٤٤٣,٠٠٠
١٩٨٠	٢,٠٧١,٠٠٠	٣٢٠,٠٠٠

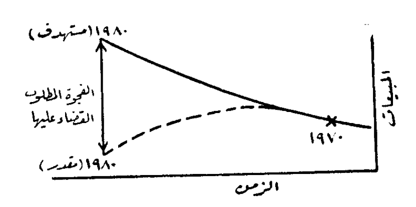
تلك الأرقام يمكن تمثيلها بالأشكال الآتية :



هذا الشكل الأول يمثل تطور المبيعات المستهدفة ، بينما نجد الشكل التالى يصور تطور المبيعات المقدرة (التنبؤ) .



وعلى ذلك فإن المقارنة بين هاتين المجموعتين من الأرقام تبرز للإدارة حجم العمل المطلوب بذله للتغلب على الانخفاض المقدر فى المبيعات وتحقيق الأرقام المستهدفة كما يصور الشكل التالى :



إجراءات التنبؤ

التنبؤ هو تقدير موقف المشروع ككل (أو جزء من أجزائه) فى فترة زمنية قادمة ، ورغم اختلاف أساليب التنبؤ ، إلا أن هناك خطوات أساسية لا بد من استكمالها لإعداد تنبؤ سليم هى :

(ا) تحليل الإنجازات السابقة ودراسة الدروس المستفادة من الخبرة الماضية .

(ب) تحليل الموقف السائد وقت إعداد التنبؤ وتقدير احتمالات تطوره فى المستقبل .

(حـ) استخلاص عدد من العوامل الأساسية المؤثرة فى النشاط المطلوب التنبؤ به .

(د) الاستناد إلى تلك التحليلات فى تحديد حجم النشاط المقدر مستقبلاً أخذاً فى الاعتبار ما سيكون عليه موقف العوامل الأساسية المؤثرة عليه .

ومن الأمور المتعارف عليها أنه بالنسبة للوحدات الإنتاجية التى تنتج مقدماً للسوق ، فإن التنبؤ بالمبيعات يعتبر الخطوة الأولى فى عملية التنبؤ للتخطيط .

التنبؤ بالمبيعات Sales Forecast

تعتبر عملية التنبؤ بالمبيعات من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التى تساعد الإدارة فى اتخاذ القرارات ورسم السياسات الإنتاجية والبيعية والمالية التى تنعكس آثارها على المشروع ككل . لذلك فإنه من الأهمية الكبرى للإدارى فى أى مجال من مجالات العمل أن يلم بمفهوم التنبؤ بالمبيعات والأساليب الأساسية المستخدمة فى ذلك .

ما هو التنبؤ ؟

التنبؤ فى مجال الأعمال هو عملية تقدير لحدث أو أكثر فى وقت معين فى المستقبل . وبالتالى فإننا يجب أن نميز بين التنبؤ القائم على أسس إحصائية وموضوعية وبين الحدس أو التخمين اللذين يفتقدان هذه الأسس الموضوعية . أى أننا نذهب إلى أن استخدام أساليب إحصائية وموضوعية فى عملية التنبؤ تؤدى إلى زيادة احتمال توصل أفراد مختلفين إلى ذات النتيجة على العكس من الحدس أو التخمين حيث لا يتوقع أن يصل اثنان إلى ذات النتيجة .

ويعتبر التنبؤ بالمبيعات المستقبلة فى أى مشروع من المشروعات عملية أساسية يتوقف نجاح المشروع على درجة الدقة فى القيام بها .

والتنبؤ يتجه إلى المستقبل وهنا تلعب طول الفترة المطلوب إعداد التنبؤ عنها دوراً أساسيا فى تحديد دقته ، فبصفة عامة كلما كانت فترة التنبؤ طويلة كانت دقته أقل عما إذا كانت فترة التنبؤ أقصر .

ما الذى يدعونا إلى التنبؤ ؟

يتميز عالم الأعمال بدرجة عالية من عدم التأكد Uncertainty وما يترتب على ذلك من أخطار Risks . وعدم التأكد يشير إلى عدم القدرة على تقدير احتمال حدوث أمر معين ، لذا فإن عملية التنبؤ تصبح أساسية إذ تعمل على سد الفراغ الذى يوجد فى المعلومات والبيانات المتاحة للإدارة. إذ لو كان هناك نوع من التأكد certainty إذن لاختفت المشاكل الإدارية وأصبحت عملية اتخاذ القرارات عملية روتينية بحتة . مثال ذلك لو كان المدير متأكداً أن الإنفاق على الإعلان سيؤدى إلى زيادة المبيعات بنسبة معينة أو أن الصنف الجديد المعد للتسويق سوف يحقق درجة معينة من النجاح لاختفت الحاجة إلى التنبؤ . أى إننا نقول بأن مصدر الحاجة إلى التنبؤ هو وجود درجة من عدم التأكد والمخاطر فى دنيا الأعمال ، الأمر الذى يوجب على المدير القيام بمحاولات لتجميع بيانات عن الأحداث المستقبلة فى شكل تقديرات أو تنبؤات .

ويلاحظ أن عملية التنبؤ تحاول أن تمد الإدارى بنوعين من البيانات :

(ا) احتمال وقوع الحدث .

(ب) المستوى الذى سيبلغه الحدث حال وقوعه .

مثال ذلك هل سيقبل المستهلكون على شراء الصنف الجديد ، وما هى الكمية المتوقعة للمبيعات .

أنواع التنبؤات :

إننا نهتم عادة بالتنبؤات الاقتصادية ، أى التنبؤ بالأحداث الاقتصادية المتوقعة مثل الدخل القومى ، ومستوى الإنتاج الكلى ، التجارة الخارجية ، فائض ميزان المدفوعات ومستوى الأسعار ، ونفقات المعيشة وهكذا . إلا أنه من المفيد أن يحاول المدير التنبؤ بالأوضاع الاجتماعية والسياسية والقانونية من ناحية ، والأوضاع التكنولوجية من ناحية أخرى . والسبب فى أهمية تلك التنبؤات أنها تتفاعل مع التنبؤات الاقتصادية لتكوين صورة عامة عن الظروف التى يمارس فيها المشروع أعماله . كذلك فإن المبيعات من أى سلعة وإن هى تأثرت بالدرجة الأولى بالأحوال الاقتصادية ، إلا أن العوامل الأخرى من اجتماعية ، وسياسية ، وقانونية وتكنولوجية لها آثار ملحوظة وملموسة هى الأخرى على مستوى تلك المبيعات لذا وجب الاهتمام بالتنبؤ بها

التنبؤ بالمبيعات أساس للتخطيط :

يعتبر التنبؤ بالمبيعات هو نقطة البداية أو الحجر الأساسى فى عملية التخطيط إذ يمد المخطط ببيانات أساسية ورئيسية يبنى عليها خطط العمل ويفاضل على أساسها بين البدائل المختلفة .

ويمكن أن نلحظ العلاقة بين التنبؤ والتخطيط لو تتبعنا المراحل التى يمر بها كل منهما :

أولا — مراحل التخطيط :

١ — تحديد الهدف .

٢ — تجميع المعلومات .

٣ — تنسيق المعلومات المتجمعة وتصنيفها .

٤ — تحديد الفروض التى سيتم على أساسها التخطيط .

٥ — التنبؤ بالظروف المستقبلة .

٦ — تحديد البدائل المتاحة بناء على عمليات اتخاذ القرارات المتتابعة .

٧ — اختيار البديل أو خطة العمل الأقدر على تحقيق الهدف الأساسى والأهداف الفرعية .

٨ — رسم السياسات .

٩ — تحديد المعدلات أو المعايير وأساليب قياس درجة الالتزام بالخطة .

ثانياً — مراحل التنبؤ :

التنبؤ هو إذن إحدى مراحل التخطيط ، ويمر التنبؤ ذاته بالمراحل الآتية :

١ — تحديد الظروف البيئية الحالية .

٢ — تحديد أهم العوامل أو القوى المحركة للظروف حاليا .

٣ — مد أثر العوامل أو القوى المحركة إلى المستقبل Projection .

٤ — تخيل واختيار العوامل أو القوى المحركة الجديدة التى يحتمل أن تظهر فى المستقبل .

٥ — تقييم العلاقات والتفاعلات بين جميع العوامل ، أو القوى المؤثرة خلال مدة التنبؤ والتوصل إلى تقدير للمستوى الذى ستكون عليه الظاهرة موضع التنبؤ . لذا لا يمكن أن يتم تخطيط سليم إلا على أساس من التنبؤ العلمى الصحيح .

التنبؤ بالمبيعات أساس للأرباح :

عادة يقتصر عمل التنبؤ بالمبيعات على تقدير الكمية المتوقع بيعها من سلعة معينة فى خلال فترة زمنية مستقبلة . إلا أن هذا التنبؤ وحده غير كاف

لضمان تحقيق معدلات الأرباح المطلوبة أو المستحدثة فقد تتحقق المبيعات المقدرة إلا أن النفقات تزيد على معدلاتها السابقة الأمر الذى يؤدى إلى الإطاحة بالأرباح . لذلك نجد أنه من اللازم القيام بالتنبؤ بما يلى :

١ — ما هى المنتجات الواجب إنتاجها ؟

٢ — ما هى أنسب الأسواق لمنتجات الشركة ؟

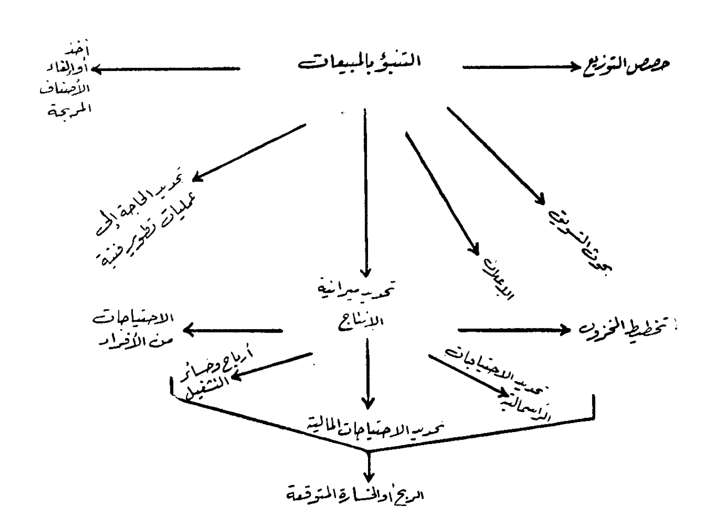
٣ — التنبؤ بمستويات النفقات المختلفة :

(ا) تكلفة البضاعة المباعة .

(ب) نفقات البيع .

(ح) النفقات الإدارية والعامة .

ويمكن تصوير أثر التنبؤ بالمبيعات فى التوصل إلى تقدير للأرباح أو الخسائر كما يلى :



خطوات التنبؤ بالمبيعات :

لا بد قبل التوصل إلى تنبؤ سليم بالمبيعات من المرور بخطوتين هامتين هما :

١ — التنبؤ الاقتصادى العام .

٢ — التنبؤ بمبيعات الصناعة .

ومن ثم يمكن التوصل إلى مبيعات شركة معينة من الأصناف المختلفة المنتجة .

١ — التنبؤ بالظروف الاقتصادية العامة :

تختلف أساليب التنبؤ بالظروف الاقتصادية العامة ولكن يمكن الاسترشاد بالطرق الآتية :

١ — استخدام المؤشرات الاقتصادية .

٢ — استقصاء نوايا الشراء للمستهلكين وهيئات الأعمال .

٣ — بناء النماذج الاقتصادية .

٤ — استخدام الحسابات القومية كأساس للتنبؤ .

٥ — الاعتماد على مشروعات الدولة ونواياها .

٦ — بعض الأساليب غير المتعمقة :

(ا) الدورات الطبيعية .

(ب) طريقة لا تغيير .

(حـ) التوقعات العامة لظروف الأعمال .

(د) إجماع الخبراء .

وتنقسم المؤشرات الاقتصادية إلى ثلاثة أنواع :

(ا) مؤشرات قائدة Leading Indicators

١ — حالات إشهار الإفلاس .
٢ — الطلبيات الجديدة .
٣ — عقود الإنشاءات والمقاولات .
٤ — عقود بناء المصانع .
٥ — معدل ساعات العمل الأسبوعية .
٦ — عدد الشركات المسجلة حديثاً .
٧ — الرقم القياسى لأسعار البيع بالجملة .

(ب) مؤشرات ملازمة للأحوال الاقتصادية :

١ — مستوى البطالة .
٢ — معدلات أرباح الشركات .
٣ — معدلات الإنتاج فى الشركات الصناعية .

(حـ) مؤشرات متخلفة :

١ — الدخل الشخصى .
٢ — مبيعات متاجر التجزئة .
٣ — فوائد البنوك على القروض التجارية .

وحين استخدام الحسابات القومية يمكن التنبؤ من خلال تقدير أنواع الإنفاق التى سينفقها الناس على استهلاك السلع والخدمات وهنا يهمنا تقدير ما يلى :

١ — الإنفاق الاستهلاكى للأفراد
سلع الاستهلاك
السلع المعمرة
الخدمات
} القطاع العائلى

٢ – الإنفاق الاستثمارى المحلى
الإنشاء والتشييد
الآلات والمعدات
التغيير فى المخزون
} قطاع الأعمال

٣ – صافى الاستثمار الأجنبى — القطاع الخارجى
٤ – الإنفاق الحكومى — القطاع الحكومى

وحين استخدام النماذج الاقتصادية فإن المعادلة الآتية تستخدم للتنبؤ بالدخل القومى :

الدخل القومى = الاستهلاك + الاستثمار

التنبؤ بمبيعات الصناعة

لإمكان التوصل إلى تنبؤ بمبيعات صناعة معينة يجب القيام بدراسة شاملة لتلك الصناعة تتناول الجوانب الآتية .

١ – تاريخ ونشأة الصناعة .
٢ – المنتجات الحالية .
٣ – المستوى الفنى والتكنولوجى بها .
٤ – تطور المبيعات والربحية .
٥ – الاستثمار فى الصناعة .
٦ – العمالة .
٧ – أساليب التسويق المتبعة .
٨ – تكوين السوق الذى تتعامل فيه الصناعة .

ويستخدم فى التنبؤ بمبيعات الصناعة ما يسمى بأسلوب العامل Factor Approach وذلك حين يمكن إيجاد علاقة قوية بين مبيعات الصناعة وبين قطاع أساسى من القطاعات التى يتم التنبؤ بها فى الحسابات القومية .

مثال: ذلك صناعة الأدوات الصحية ترتبط مبيعاتها ارتباطاً وثيقاً بنشاط المبانى والتشييد ، وبالتالى فإن التنبؤ بمبيعات هذه الصناعة يحتاج إلى تقدير لمتوسط الكمة المستخدمة فى وحدة سكنية ثم تقدير عدد الوحدات السكنية المقرر أو المزمع إنشاؤها خلال فترة التنبؤ .

مثال

	الحالى	الجديد	الإجمالى
١ — إجمالى عدد الوحدات السكنية فى نهاية ١٩٦٨ .	١٠٠٠٠٠		
٢ — إجمالى عدد الوحدات السكنية التى ستنشأ فى سنة ١٩٧٠		٢٠٠٠	
٣ — نسبة الوحدات التى بها السلعة	٤ر	٨ر	
٤ — عدد الوحدات التى بها السلعة موضع التنبؤ	٤٠٠٠٠	١,٦٠٠	
٥ — نسبة الوحدات التى ستحتاج إلى السلعة فى ١٩٧٠ (لعمليات الإحلال)	١٠ر٪	١٠٠٪	
٦ — السوق المتوقع لسنة ١٩٧٠	٤,٠٠٠	١,٦٠٠	٥,٦٠٠
٧ — نصيب الشركة	٢٠٪	٤٠٪	
٨ — السوق المتوقع للشركة فى ١٩٧٠	١٢٠٠	٦٤٠	١٨٤٠
٩ — درجة تغطية عمليات البيع	٨٠٪	٩٠٪	
١٠— المبيعات المتوقعة ١٩٧٠	٩٦٠	٥٧٦	١٥٣٦

٣ – أساليب التنبؤات بالمبيعات :

أولا – الاعتماد على التقدير الشخصى :

١ – تقدير الرجل الواحد

٢ – تقدير جماعة المديرين

٣ – تقدير رجال البيع

ثانياً – الأساليب الإحصائية :

١ – مد الاتجاه العام .

٢ – استخدام معادلة الخط المستقيم .

٣ – المتوسطات المتحركة .

٤ – الارتباط .

٥ – الاستقصاءات بالعينة .

ومثال التنبؤ باستخدام طريقة حساب الاتجاه العام أن ترصد قيم المبيعات الفعلية لعدد من السنوات الماضية على المحور الرأسى فى رسم بيانى ، كما ترصد السنوات على المحور الأفقى ثم يمهد خط الاتجاه العام إما باليد أو باستخدام طريقة المتوسطات المتحركة ، وبعد رسم خط الاتجاه العام يمكن التنبؤ برقم المبيعات باستخدام معادلة الخط المستقيم ص = أ + ب س

حيث ص = قيمة المبيعات المطلوب التنبؤ بها

س = الفترة الزمنية

أ ، ب = ثوابت

مثال[١]

السنة	(ص) المبيعات آلاف الجنيهات	س	س٢	س ص
١٩٥٧	١١	٠	٠	٠
١٩٥٨	١٣	١	١	١٣
١٩٥٩	١٠	٢	٤	٢٠
١٩٦٠	١٤	٣	٩	٤٢
١٩٦١	١٦	٤	١٦	٦٤
١٩٦٢	٢٠	٥	٢٥	١٠٠
١٩٦٣	٢٢	٦	٣٦	١٣٢
١٩٦٤	٢٧	٧	٤٩	١٩٩
١٩٦٥	٢٠	٨	٦٤	١٦٠
	١٥٣	٣٦	٢٠٤	٧٢٠

مج ص = ن ا + ب (مج س) حيث ن = عدد السنوات

مج س ص = ا (مج س) + ب (مج س٢) . . . وبالتعويض فى هاتين المعادلتين :

١٥٣ = ٩ ا + ٣٦ ب (١)

٧٢٠ = ٣٦ ا + ٢٠٤ ب (٢)

بضرب طرفى المعادلة الأولى فى ٤

٦١٢ = ٣٦ ا + ١٤٤ ب (٣)

---

(١) من كتاب بحوث التسويق للدكتور محمود بازرعة ١٩٦٧ ص ١٢٧ .

يطرح (٣) من (٢)

٧٢٠ = ١٣٦ ا + ٢٠٤ ب

٦١٢ = ١٣٦ ا + ١٤٤ ب   = ١٠٨ = ٦٠ ب

∴ ب = ١,٨

بالتعويض عن قيمة ب فى المعادلة رقم (١) نحصل على

١٥٣ = ٩ ا + ٣٦ × ١,٨

١٥٣ = ٩ ا + ٦٤,٨

٩ ا = ١٥٣ — ٦٤,٨ = ٨٨,٢

$$\text{ا} = \frac{٨٨,٢}{٩} = ٩,٨$$

∴ س = ا + ب س

= ٩,٨ + ١,٨ س

∴ مبيعات ١٩٧٠ = ٩,٨ + ١,٨ (١٣)

= ٣٣,٢ ألف جم تقريباً

كذلك يستخدم الارتباط correlation فى التنبؤ بالمبيعات حيث يقوم الباحث بدراسة العلاقة بين مبيعات الشركة وبين بعض العوامل الخارجية التى تؤثر على تلك المبيعات مثل المستوى العام للأسعار أو إجمالى الأجور أو الدخل القومى وعدد السكان أو مبيعات سلعة أخرى . ويحسب معامل الارتباط من المعادلة الآتية :

$$\text{ر} = \frac{\text{ن . مج س} - (\text{مج س})\text{ص} \quad (\text{مج ص})}{\sqrt{[\text{ن . مج س}^{2} - (\text{مج س})^{2}][\text{ن مج ص}^{2} - (\text{مج ص})^{2}]}}$$

حيث ن = عدد السنوات   س = قيمة المتغير المستقل (الدخل مثلا)

و ص = قيمة المتغير التابع (المبيعات)

وتستخدم المعادلة ص = ا + ب س للتنبؤ بالمبيعات وتحسب ا ، ب كالآتى :

$$ا = \frac{مج س^{٢} \times مج ص - مج س \times مج س ص}{ن . مج س^{٢} - (مج س)^{٢}}$$

$$ب = \frac{ن . مج س ص - مج س . مج ص}{ن . مج س^{٢} - (مج س)^{٢}}$$

مثال

الأرقام التالية تمثل المبيعات من سلعتين ا ، ب فإذا علم أن مبيعات ا سوف تبلغ ١٠ مليون وحدة فى عام ١٩٧٠ فالمطلوب التنبؤ بمبيعات السلعة ب فى عام ١٩٧٠ .

السنة	بالمليون مبيعات آ (س)	بالمليون مبيعات ب (ص)
١٩٥٦	٢,٦٧	١٤٠
١٩٥٧	٣,٢٤	١٧٨
١٩٥٨	٣,٨١	٢٠٠
١٩٥٩	٤,٢٣	١٩٠
١٩٦٠	٤,٨٣	٢٢١
١٩٦١	٥,٤٤	٢٥٠
١٩٦٢	٦,٠٣	٢٦٣
١٩٦٣	٦,٦٨	٢٦٧
١٩٦٤	٧,٣١	٣٠٤
١٩٦٥	٧,٩٠	٣٤٠
١٩٦٦	٨,٢٦	٣٦٠
١٩٦٧	٨,٧٣	٣٦٠
١٩٦٨	٩,٠٣	٣٩٩

للوصول الى حل نحتاج إلى معرفة القيم التالية .

ن = ١٣ مجـ س = ٧٨,١٦ مجـ ص = ٣٤٧٢ .

مجـ $س^٢$ = ٥٢٥,٧٦٨٨ ، مجـ $ص^٢$ = ١٠٠٥٦٠٠ ، مجـ س ص= ٢٢٩٤٠,٧

.·. ر = ,٩٨٨

وبالتعويض فى معادلتى ا ، ب نحصل على قيم ا = ٤٤,٥٦٩٧٦

، ب = ٣٦,٩٩٣٦٤

ص = ا + ب س = ٤٤,٦٦ + ٣٦,٩٩ س

فإذا علمنا أن س سوف تكون ١٠ مليون فى سنة ١٩٧٠

.·. مبيعات ب فى سنة ١٩٧٠=٤٤,٦٦+٣٦,٩٩×١٠=٤١٤,٥٦ مليون وحدة

المرحلة الثالثة فى التخطيط الشامل – (تحديد الأعمال الواجب القيام بها)

على ضوء الأهداف المقررة ، والتقديرات التى أمكن التوصل إليها يصبح فى إمكان المخطط تحديد مدى الجهد المطلوب بذله من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء . ويقصد بالأعمال أو الجهود المطلوب توجيهها أنواع النشاط التى يجب توفرها للقضاء على الاتجاهات السلبية وتوفير فرص التوصل إلى الأهداف المقررة . مثال ذلك إذا كانت أرقام الأهداف والتقديرات فى البيع هى كما يلى لإحدى الشركات :

الهدف فى سنة ١٩٧١ = ١,٥٠٠,٠٠٠ جـ . م

المقدر فى سنة ١٩٧١ = ٩٨٠,٠٠٠ جـ . م

الفجوة = ٥٢٠,٠٠٠ جـ . م

من هنا يصير على المخطط تحليل الموقف والتعرف على الأسباب التى تمنع من الوصول إلى الهدف . وهنا لابد وأن يشمل التحليل كافة العوامل التى سبق تحديدها فى المرحلة السابقة والتى اتضح أن لها تأثيراً على حجم المبيعات المحقق . وفى مثالنا هذا قد تكون بعض تلك العوامل داخلية مثل :

- سياسة المنتجات .
- جودة الإنتاج .
- أساليب البيع .
- أسعار البيع .
- أساليب الترويج .
- كفاءة رجال البيع .

وقد يكون بعض تلك العوامل خارجية مثل :

- المنافسة (أجنبية أو محلية) .
- القوة الشرائية للمستهلكين .
- الظروف السياسية والاقتصادية العامة .
- أذواق المستهلكين ورغباتهم .

والهدف من تحليل تلك العوامل التوصل إلى تحديد أى منها أكثر تأثيراً فى مبيعات الشركة ، ومن ثم تعمل الإدارة على توجيه العمل والنشاط بشكل يتغلب على تأثير ذلك العامل . فقد يتضح من التحليل أن الانخفاض فى المبيعات المقدرة يعود إلى العوامل الآتية :

- انخفاض كفاءة رجال البيع .
- ازدياد حدة المنافسة الأجنبية .
- تحول أذواق فئة من المستهلكين .

وبناء على ذلك يصير أمام المخطط مشكلة تحديد الأعمال الفردية للتغلب على تلك العوامل . فبالنسبة لانخفاض كفاءة رجال البيع يمكن استخدام أى من الحلول الآتية :

- اختيار مجموعة جديدة من رجال البيع الأكفاء .
- تدريب رجال البيع الحاليين .

– إعادة توزيع مناطق وحصص البيع .

– تقرير حافز للبائعين .

ويكون الاختيار لأى من تلك الأعمال مستنداً على دراسة الجوانب الآتية :

ا – إمكانية تنفيذه ماديا وماليا .

ب – العبء المالى المقدر للعمل المقترح .

حـ – العائد فى صورة تحسين موقف المبيعات .

المرحلة الرابعة فى التخطيط الشامل – (تحديد الإمكانيات والقيود) :

ويعتبر تحديد الأعمال المطلوبة (فى جانب من جوانب المشروع) نقطة حاسمة فى عملية التخطيط إذ يترتب عليها أن يصبح فى الإمكان تحديد المواد والمستلزمات المختلفة اللازمة لوضع تلك الأعمال موضع التنفيذ ويقصد بالموارد والمستلزمات الطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف ، من قوى بشرية مختلفة المهارة والكفاءة ، معدات وآلات ، مواد خام وقطع غيار وما إلى ذلك . ويلاحظ حين تحديد تلك الإمكانيات ما يلى :

ا – يصير أولا تحديد الحجم اللازم من تلك الموارد والمستلزمات الواجب توفره لكى يتم تنفيذ الأعمال المتفق عليها فى الخطوة السابقة من عملية التخطيط .

ب – حصر الكميات المتاحة فعلا من تلك الموارد والمستلزمات أخذاً فى الاعتبار النوع ومستوى الجودة .

حـ – بناء على المقارنة بين الإمكانيات المطلوبة ، والإمكانيات المتاحة يمكن تحديد الإمكانيات الواجب الحصول عليها أثناء فترة الخطة ويصير رسم برامج فرعية لتأمين توفرها فى الأوقات المناسبة .

من ناحية أخرى ، فإن المرحلة الرابعة من التخطيط تتطلب أن يقوم المخطط بتحديد القيود والالتزامات العامة التى لايستطيع المشروع التخلص منها والتى يجب على الإدارة الالتزام بها فى إعداد الخطط وتنفيذها . وتشمل تلك القيود نوعين :

ا — القيود الداخلية — وتتمثل فى الحدود القصوى من الطاقات الإنتاجية وكفاءات الأفراد والمعدات المتاحة للاستخدام .

ب — القيود الخارجية — وتتمثل فى القوانين واللوائح العامة والاعتبارات السياسية والاجتماعية التى لا تستطيع الإدارة التغافل عنها .

مثال ذلك أن الإدارة لا تستطيع أن تضع خطة تقوم على أساس تشغيل العمال لأكثر من ٤٢ ساعة فى الأسبوع بشكل متصل دون أن تدفع لهم أجوراً إضافية عن ساعات العمل الزائدة . كذلك لاتستطيع الإدارة أن تخطط لإنتاج سلعة لا يقر المجتمع أو العقيدة استهلاكها .

المرحلة الخامسة فى التخطيط الشامل — (رسم الخطة المتكاملة) :

والمرحلة الأخيرة فى عملية التخطيط هى رسم الخطة المتكاملة التى تحدد العناصر الآتية :

ا — النتيجة المستهدفة فى نهاية فترة الخطة .

ب — النتائج المستهدفة فى كل مرحلة من مراحل الخطة .

حـ — الأعمال الواجب تأديتها فى كل مرحلة من مراحل الخطة .

د — الإمكانيات الواجب توفيرها فى كل مرحلة من مراحل الخطة .

هـ — المسئول عن تنفيذ كل جزء من أجزاء الخطة .

نماذج تطبيقية لوظيفة التخطيط الإدارى :

نقدم فى هذا الجزء بعض النماذج التطبيقية لوظيفة التخطيط الإدارى هدفها إلقاء مزيد من الضوء على تلك الوظيفة الأساسية فى المشروعات الحديثة . والنموذج الأول يعرض لعملية التخطيط الشامل على مستوى المشروع من خلال عرض مفهوم الموازنة التخطيطية وأساوب إعدادها ومشاكله . ويعرض النموذجان التاليان لعملية التخطيط الجزئى لبعض جوانب المشروع ، فيتناول أحدهما تخطيط عمليات التصدير ، بينما يركز الآخر على تخطيط النشاط التدريبى فى الشركات والمؤسسات . وهدفنا من عرض تلك النماذج أن نؤكد أن طبيعة عملية التخطيط واحدة برغم تعدد المجالات التى يستخدم فيها .

أولا — الموازنة التخطيطية كأسلوب للتخطيط الشامل :

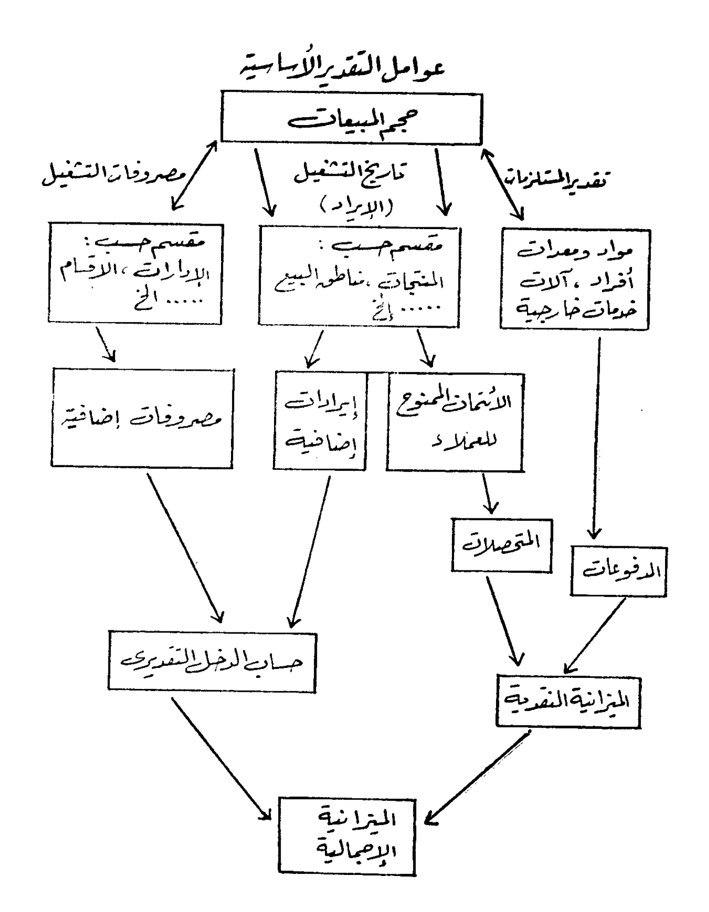
الموازنة التخطيطية عبارة عن خطة عمل لجميع نواحى نشاط المشروع فى فترة زمنية مستقبلة . وبالرغم من أن عملية إعداد تلك الموازنة تتميز بالصعوبة والمشقة إلا أن العملية يمكن وصفها فى بساطة بأنها عملية تنبؤ Forecast بكل العمليات المتوقعة والتى يمكن على أساسها إعداد الحسابات المالية المتعلقة بنفس الفترة المستقبلة .

والمبدأ الأساسى الذى تقوم عليه فكرة الموازنة التخطيطية هو أن — جميع عمليات المشروع مترابطة ومتصلة بعضها ببعض بحيث إذا بدأنا من عملية معينة كنقطة البداية ، يمكن أن نصل إلى باقى العمليات بدرجة كبيرة من الدقة والتأكد .

مثال ذلك إذا كان رقم المبيعات فى فترة قادمة معلوماً أو كان من الممكن التنبؤ به بدرجة كافية من الدقة فإننا يمكن أن نصل إلى تقدير لعناصر العمل التالية :

١ — حجم الإنتاج .
٢ — أنواع وكميات المواد الخام اللازمة .
٣ — أنواع وأعداد القوى العاملة اللازمة .
٤ — حجم المخزون من الأجزاء والسلع تامة الصنع .
٥ — رقم المصروفات غير المباشرة .
٦ — حجم النقدية المتوقع التعامل فيه .

والشكل التالى يصور تلك الفكرة :


عوامل التقدير الأساسية
حجم المبيعات
مصروفات التشغيل
تاريخ التشغيل
(الإيراد)
تقدير المستلزمات
مقسم حسب :
الإدارات ، الأقسام
...... الخ
مقسم حسب :
المنتجات ، مناطق البيع
...... الخ
مواد ومعدات
أفراد ، آلات
خدمات خارجية
مصروفات إضافية
إيرادات
إضافية
الائتمان الممنوح
للعملاء
المتحصلات
المدفوعات
حساب الدخل التقديري
الميزانية النقدية
الميزانية
الإجمالية

إن الموازنة التخطيطية تبنى بناء على وجهة نظر الإدارة حول بعض « عوامل التقدير الأساسية Basic Estimating Factors » وهى عبارة عن تنبؤات بالعناصر الأساسية فى أى وقت يواجه المشروع . وبناء على تلك التنبؤات (التنبؤ برقم المبيعات مثلا) يتم وضع جداول الإيرادات ومصروفات التشغيل ، الجداول الخاصة بتوفير الموارد اللازمة للإنتاج . تلك الجداول معدلة بقيمة الإيرادات والمصروفات الإضافية تصلح أساساً لإعداد الميزانية الإيرادية . كذلك فإن المتحصلات النقدية من العملاء والمدفوعات النقدية فى سبيل شراء وتجميع الموارد اللازمة تكون أساس إعداد الميزانية النقدية . تلك الميزانيات عند تجميعها تكون الموازنة التخطيطية الإجمالية التى تمثل مجموعة متكاملة من الخطط الإدارية يعبر عنها فى شكل عمليات معينة لتحقيق أهداف محددة (إما فى شكل وحدات طبيعية أو فى شكل نقدى).

وعلى ذلك فإن إعداد الموازنة هو أداة للتخطيط تلجأ إليها الإدارة إذ ينطوى ذلك الإعداد على ضرورة إتخاذ قرارات والاختيار بين بدائل العمل المتاحة أمام الإدارة وهى أساس عملية التخطيط . ومن ناحية فإن تنفيذ الموازنة ووضعها موضع التنفيذ يحقق هدفاً إدارياً آخر وهو الرقابة على عمليات المشروع إذ بالمقارنة بين ما تم تنفيذه وما كان مقدراً فى الموازنة يمكن تحديد أوجه الانحراف عن الهدف وبالتحليل والدراسة يمكن تحديد سبب الانحراف والعمل على إزالته .

وبذلك يمكن أن نحدد عددا من المزايا التى تنشأ نتيجة لاستخدام الموازنات التخطيطية :

١ — إرساء عمليات المشروع على أساس علمى سليم حيث يتطلب إعداد الموازنة ضرورة التفكير المستقبل فى كل مشاكل المشروع واتباع أسلوب حصر البدائل واتخاذ القرارات بناء على دراسة وتحليل ، بمعنى التخلص من اتخاذ القرارات بطريقة عشوائية دون سابق تفكير .

٢ ــ إن الأساس فى إعداد الموازنات هو التنبؤ بما سيكون عليه الموقف فى فترة زمنية مستقبلة وبالتالى فإن هذا التنبؤ يساعد على تحديد مواطن الضعف فى المشروع وتوقع المشاكل ونقط الاختناق والعمل على الاستعداد لها قبل حدوثها الأمر الذى يمكن الإدارة من التغلب على تلك المشاكل فى حينها .

٣ ــ إن تقدير حجم عمليات المشروع (مبيعات ، إنتاج) فى فترة قادمة يستتبعه القدرة على التنبؤ بالإيرادات والمدفوعات النقدية ومقدار الرصيد النقدى المتوقع خلال تلك الفترة الأمر الذى يجعل الإدارة على بينة من الأمر مقدماً بحيث لاتفاجئ مثلا بعدم وجود نقدية كافية لدفع الأجور فى وقت ما بينما تتراكم الأرصدة النقدية لديها فى فترة أخرى أى إن تخطيط العمليات يمكّن أيضاً من التخطيط النقدى للمشروع .

٤ ــ الميزة الرابعة للموازنة هى كما قلنا إنها أداة رقابية إذ يلتزم الأفراد بتنفيذ ما جاء بها وتعتبر تقديراتها أساساً لتقييم نتائج الأعمال بالمشروع .

واجبات المسئول عن إعداد الموازنة التخطيطية :

من الذى يقوم بإعداد الموازنة التخطيطية للمشروع ؟ أن الموازنة هى تجميع لخطط الأقسام والإدارات المختلفة فى المشروع وبالتالى فإن إعدادها هو وظيفة كل شخص فى الشركة . فعلى سبيل المثال تتولى إدارة المبيعات وضع تقدير لحجم المبيعات فى الفترة المقبلة وتضع موازنة للمبيعات وعلى أساس تلك الموازنة تقوم إدارة الإنتاج بوضع خطتها الإنتاجية أو الموازنة التخطيطية للإنتاج ، كذلك تتولى إدارة الأفراد إعداد موازنة القوى العاملة وهكذا ... ولكن يوجد عادة شخص واحد مسئول عن إعداد الموازنة التخطيطية المجمعة أو الاجمالية من ناحية والإشراف على إعداد الموازنات التفصيلية من ناحية أخرى ؟ وتزداد أهمية وجود شخص أو هيئة مشرفة على الإعداد خاصة عندما

نصل إلى مرحلة ترجمة الخطط التفصيلية الموضوعة (مبيعات وإنتاج ،أفراد) إلى تقديرات مالية والتى تعتبر الأساس العام للموازنة . وتختلف المشروعات فى نوع التنظيم الذى تتبعه فى إعداد الموازنات التخطيطية ولكن بصفة عامة يتركز إعداد الموازنات فى واحدة من الإدارات الآتية :

١ — الإدارة المالية حيث يشرف المدير المالى على العملية .
٢ — إدارة التخطيط .
٣ — إدارة التكاليف .

وفى غالب الأمر قد تشكل لجنة خاصة بإعداد الموازنة تتكون عادة من مديرى المبيعات ، الإنتاج ، الادارة الماليه . وتعتبر تلك اللجنة مسئولة عن تقديم الخبرة والمعونة الفنية فى إعداد الموازنة .

وتتبلور الواجبات الأساسية لمدير الموازنة فى الآتى :

١ — تجميع وتفسير المعلومات الحقيقية :

يجب أن يتمشى النظام المحاسبى الموجود مع احتياجات المشروع وأن تكون البيانات المالية والمحاسبية اللازمة لوضع الخطط المستقبلة متوفرة بشكل صالح للاستعمال . كذلك يتطلب إعداد الموازنات تجميع البيانات الإحصائية المختلفة عن أوجه نشاط المشروع فى الماضى واتجاهات العمل فى المستقبل . وتتلخص أهميه تلك البيانات فى تمكين القائمين على وضع الموازنة من إعداد التقديرات Estimates التى تعتبر أساس الموازنة وأنواع تلك البيانات هى :

ا — بيانات عن الإنتاج .
ب — بيانات عن المبيعات .
ح — بيانات عن العمالة والأفراد .
د — بيانات التكاليف .

٢ — تصميم وإعداد النماذج وجداول الموازنة *

إن من واجبات « مدير الموازنة » تحديد الشكل الذى ستوضع فيه التقديرات وتصميم النماذج والجداول بحيث يمكن عمل ما يلى :

(ا) مقارنة التقديرات من فترة لأخرى .

(ب) إجراء التحليل والدراسة اللازمة .

٣ — استقبال وتلخيص التقديرات الأولية :

يتم إعداد التقديرات الأولية أو المبدئية للمبيعات ، الإنتاج ، المصروفات وغيرها من عمليات المشروع بمعرفة رؤساء الأقسام المختصة على ضوء الأهداف العامة للمشروع التى تحددها الإدارة العليا . وهذا الإجراء منطقى حيث إن هؤلاء الأفراد هم أقدر الناس على وضع تلك التقديرات نظراً لاتصالهم المباشر بالعمليات . ومن ناحية أخرى فإن هناك سبباً آخر لا يقل أهمية يدعو إلى تكليف هؤلاء الرؤساء المباشرين بوضع التقديرات المبدئية ذلك أن اشتراكهم فى وضع الموازنة وتحديد أهداف النشاط فى الفترة المقبلة يحفزهم إلى تنفيذها بأفضل طريقة ممكنة . وعندما يتسلم مدير الموازنة تلك التقديرات المبدئية فإنه يتولى تجميعها والتنسيق بينها وتكوين الموازنة الإجمالية الأولية . وتصور تلك الموازنة الإجمالية ملخص التقديرات لجميع الإدارات وتبين نتيجة تنفيذ التقديرات فى شكل حساب أرباح وخسائر تقديرى وموازنة عمومية تقديرية .

ويتولى مدير الموازنة إرسال تلك التقديرات الإجمالية إلى لجنة الموازنة لمراجعتها وابداء الرأى فيها — وقد توافق لجنة الموازنة على تلك التقديرات كما هى أو قد تدخل عليها تعديلات .

* يحدد النظام المحاسبى الموحد فى ج . ع . م أشكال جداول الموازنة .

٤ – إعادة التقديرات المعدلة إلى رؤساء الأقسام :

تعاد التقديرات المعدلة إلى رؤساء الأقسام المختلفة لإبداء رأيهم وبعد الاتفاق على صيغة معينة ونهائية لتلك التقديرات يقوم مدير الموازنة ومساعدوه بوضعها فى شكلها النهائى ويرسل إلى كل قسم ذلك الجزء من الموازنة الخاص به والتى تصبح بمثابة خطة العمل لذلك القسم خلال الفترة القادمة .

٥ – استلام أو إعداد تقارير المتابعة :

عند وضع الموازنة موضع التنفيذ ينبغى إعداد تقارير دورية عن معدلات التنفيذ ومدى اتفاقها مع تقديرات الموازنة . وقد يطلب من كل قسم أو إدارة إعداد تلك التقارير وإرسالها إلى مدير الموازنة الذى يتولى تحليلها وتبين أوجه الانحراف عن تقديرات الموازنة وتقديم نتائج دراسته إلى لجنة الموازنة . وفى بعض الأحيان يفضل أن يقوم مدير الموازنة ومساعدوه بإعداد التقارير بناء على المعلومات التى يمدها بهم رؤساء الأقسام المعينة .

٦ – إدخال التعديلات فى نظم إعداد الموازنة :

إن القيام بإعداد الموازنة فعلا يظهر بعض المتاعب أو التعقيد فى أسلوب ونظام العمل الأمر الذى يجب معه على مدير الموازنة أن يبادر إلى بحث تلك النواحى وإدخال التعديلات اللازمة المحققة لسهولة وضع الموازنة وإحكام الرقابة عليها .

بعض مشاكل إعداد الموازنات التخطيطية :

١ – اختيار عوامل التقدير الأساسية :

سبق أن ذكرنا أن هناك نوعاً من التداخل والتفاعل بين عمليات المشروع المختلفة بمعنى أنه لابد من وجود ترابط بين عدد العاملين، كميات

المواد الخام، جهود البيع وغيرهما من عناصر المشروع إذ لا يمكن أن يستمر المشروع طويلا إذا كان واحداً أو بعض تلك العناصر غير متجانسة مع باقى نواحى المشروع . وهذا التوافق ليس من المحتم أن يكون تامًّا فى جميع الظروف مثلا معدل الإنتاج ومعدل المبيعات قد يختلفا فى مدى فترات قصيرة — ولكن على مدى أية مدة طويلة نسبيًّا لا بد وأن تتساوى أوجه نشاط المشروع المختلفة من حيث معدلاتها فى المتوسط .

ذلك الترابط يظهر خاصية أخرى هامة وهى أن أى عجز فى ناحية من النواحى سوف يعم أثره باقى نواحى المشروع ، مثلا نقص المواد الخام يترتب عليه انخفاض مستوى الإنتاج وهبوط رقم المبيعات وبالتالى تخفيض عدد الأفراد اللازمين — إذا استمر النقص فى المواد لمدة طويلة — وبجانب المواد فهناك عدد كبير من العوامل التى يمكن أن تحد من قدرة المشروع على العمل والإنتاج مثل بعض أنواع العمل الماهر ، الطاقة الإنتاجية وتسهيلات الإنتاج ، وإمكانية استيعاب السوق لمنتجات الشركة .

ولإمكان التنبؤ بحجم عمليات المشروع فى فترة قادمة لا بد من التأكد من مستويات تلك العوامل الأساسية التى تضع حدود النشاط العام للمشروع ومعادلة عمليات المشروع الداخلية بما يتفق مع تلك المستويات وغالباً يكون لبعض تلك العوامل أهمية أساسية ولذلك فمن المنطقى أن يتم تقدير حجم عمليات المشروع فى الفترة القادمة على أساس المستوى المتوقع لذلك العامل (أو مجموعة العوامل) .

ويمثل رقم المبيعات المتوقع ذلك النوع من العوامل المحددة التى تعتبر أساساً لوضع الموازنات التخطيطية فى عدد كبير من المشروعات حيث إن القدرة على البيع هى فى حقيقة الأمر القيد الأساسى على عمليات المشروع حيث إن أى نشاط آخر يقوم به المشروع يصبح لا معنى له إذا لم يكن فى قدرته إن يبيع إنتاجه فى السوق . (يجب أن نأخذ فى الاعتبار أنه فى بعض أنواع الصناعات قد تكون هناك بعض العوامل التى تفوق فى أهميتها

عنصر المبيعات المقدرة من حيث تحديدها لمستوى عمليات المشروع مثل بعض الصناعات التى تحتاج إلى أيد عاملة نادرة الكفاية) .

٢ – تحديد فترة الموازنة :

تحديد الفترة الزمنية التى تغطيها الموازنة التخطيطية يخضع لتأثير عاملين :

(ا) يجب أن تكون فترة الموازنة من الطول بحيث تسمح بعمل تنبؤات أو تقديرات سليمة ، إذ لا معنى للدخول فى تفصيلات عملية للتخطيط قائمة على التخمين ولكن يجب أن نحذر ألا تطول فترة الموازنة إلى الحد الذى تتلاشى معه دقة التقديرات .

(ب) يجب أن تكون فترة الموازنة من الطول بحيث تسمح لعدد كاف من المشاكل الإدارية الأساسية أن تظهر وتحتل التفكير بمعنى أن طول فترة الموازنة يعطى الفرصة لظهور عدد كاف من تلك المشاكل بحيث تبرر الجهد والنفقة المبذولة فى إعدادها .

ونظراً لاستخدام البيانات المحاسبية فى إعداد الموازنة لذلك من الأفضل أن يكون هناك فارق زمنى بين الاثنين بحيث يسمح بتوفر البيانات المحاسبية اللازمة حين إعداد الموازنة التخطيطية . وفى كثير من المشروعات يتم إعداد موازنة تخطيطية إجمالية لمدة سنة على أن تقسم إلى موازنات تفصيلية عن كل ربع سنة أو نصف سنة .

تعديل الموازنة لمواجهة ظروف التنفيذ :

إن التقديرات التى توصلنا إليها عن رقم المبيعات وما يتلوها من تقديرات للإنتاج إنما تمثل محاولة لتصور ما سوف تكون عليه الأمور فى فترة مستقبلة على أساس مجموعة من الفروض المعينة (مثلا نفترض ثبات معدلات الزيادة فى السكان ، أو نفترض عدم وجود اختلافات فى موارد المادة الخام

أو أن الأسواق الخارجية مستمرة في شراء المنتج وما إلى ذلك من فروض أساسية) ولكن قد يحدث عند تنفيذ الخطة أن نواجه ببعض المشاكل التى تجعل التقديرات غير صالحة كأساس للعمل لسبب أو آخر من الأسباب التالية :

١ – ثبات عدم صحة الفروض المبينة على أساسها التقديرات .

٢ – ظهو عوامل جديدة لم تكن موجودة عند وضع التقديرات (حرب مثلا) .

٣ – تبين أهمية بعض العوامل التى أغفل واضعوا التقديرات أهميتها (إمكانيات التصدير مثلا) .

تلك الظروف تدعو إلى إجراء تعديلات فى التقديرات المحددة بالموازنة حتى تصبح واقعية وتصلح أساساً للتنفيذ .

ثانياً – تخطيط الصادرات

إن عملية التخطيط إنما تنطوى على العناصر الأساسية الآتية :

(ا) عنصر البحث عن المعلومات والبيانات (لتحديد أهداف ، لحصر الموارد ، للتعرف على الموارد الممكن استغلالها ....) .

(ب) عنصر المفاضلة والمقارنة بين وسائل وأساليب بديلة .

(حـ) عنصر اتخاذ القرارات أو اختيار بديل بذاته .

أى أنه لكى نتصور عملية تخطيط ولتكن فى مجال الصادرات مثلا ، فإن السؤال الأول الذى يجب أن يبحث المخطط عن إجابة له هو ما الهدف من عملية التصدير؟ وتبدو أهمية الإجابة عن هذا السؤال أى أهمية تحديد الأهداف من أن عملية التخطيط وبالتالى التنفيذ ومايمكن أن يسفر عنه من نتائج ستختلف باختلاف الإجابة . مثال ذلك لو كانت الإجابة أن الهدف من التصدير هو زيادة العملات الأجنبية لترتب على ذلك أن يتركز التخطيط للتصدير على تصدير السلع المصرية الرائجة فى الأسواق الأجنبية كالمنتجات الزراعية والمواد الخام بغض النظر عن أى اعتبار آخر ، وعلى العكس لو كان الهدف من التخطيط للتصدير هو التخلص من فائض الإنتاج الصناعى المحلى لاختلفت إجراءات وعناصر التخطيط ولاختلفت عناصر العمـــل والتنفيذ تبعاً لذلك ..

وبعد تحديد الهدف يجد المخطط نفسه مواجهاً بعشرات الأسئلة التى ينبغى الإجابة عنها قبل أن يستطيع الشروع فى وضع خطة للصادرات. مثال ذلك عليه أن يجد إجابات للأسئلة التالية :

١ – ما هى المنتجات المصرية القابلة للتصدير ؟

٢ ــ هل تم تصدير أى من تلك المنتجات قبل الآن ؟

٣ ــ إذا كان قد تم تصدير تلك المنتجات قبل الآن ، ما هى الأسواق المستوردة ؟ وما هى كميات الصادرات السابقة ومتوسط أسعار التصدير ؟

٤ ــ ما هى الكميات المتاحة للتصدير ؟

٥ ــ هل يقبل المستهلك الأجنبى السلعة المصرية كما هى أم ينبغى إدخال بعض التعديلات عليها لتلائم الذوق الأجنبى ؟ ما هى تلك التعديلات ؟

٦ ــ متى تكون تلك المنتجات متاحة للتصدير ؟ وهل تكون الأسواق الأجنبية محتاجة لها فى ذلك الوقت أم لا ؟

٧ ــ ما هى الأسعار الممكن قبولها فى صفقات التصدير ؟

٨ ــ هل لدينا إمكانيات الشحن أم نعتمد على شاحنات أجنبية ؟

٩ ــ من هم منتجو تلك السلع ؟ وما هى طاقاتهم الإنتاجية ؟ وهل مارسوا عمليات التصدير قبل الآن ؟

١٠ ــ ما هى تكلفة عمليات التصدير ؟ وما هى الإجراءات المختلفة الواجب إتمامها قبل التصدير ؟

تلك وعشرات غيرها هى الأسئلة التى يجد المخطط لزاماً عليه أن يجيب عنها حتى يكون فى مقدوره وضع خطة تستهدف زيادة الصادرات لذلك نجد أن عنصر البحث والدراسة بمعنى تجميع البيانات والمعلومات والإحصائيات عنصر أساسى ولازم فى عمليات التخطيط . وتنقسم عملية البحث إلى قسمين أساسيين :

(ا) البحث عن بيانات ومعلومات عما يمكن عمله أو ما يتوقع حدوثه فى المستقبل وهو ما يسمى بالتنبؤ Forecasting .

(ب) البحث عن بيانات ومعلومات عما تم فعلا أو ما هو متاح وواقع حالياً وهو ما يسمى بالإحصاء أو الحصر .

وبتوافر هذين النوعين من البيانات تبدأ ملامح الصورة في الوضوح أمام المخطط ، فالهدف أو الأهداف واضحة أمامه الآن ، كما أنه يعلم ماذا تم وما هو متاح لديه من موارد ، كذلك يعلم الفرص أو الإمكانيات السانحة له فى المستقبل . من هنا يبدأ المخطط فى تصور الأعمال والأنشطة التى ينبغى إتمامها لكى يتمكن من تحقيق الأهداف . مثال ذلك بالنسبة لعملية تخطيط الصادرات فقد تكون الأعمال الواجب القيام لتحقيق أهداف الصادرات هى ما يلى على سبيل المثال :

(ا) العمل على تحسين جودة السلع المصرية القابلة للتصدير .

(ب) العمل على نشر الدعوة عن المنتجات المصرية فى الأسواق الأجنبية .

(حـ) العمل على إيجاد منافذ دائمة لتوزيع تلك المنتجات فى الأسواق الأجنبية .

من هذه المرحلة تبدأ عملية التخطيط فى التعقد نوعا ما إذ أن كلاً من تلك الأعمال تتطلب موارد وإمكانيات ووقتاً ونفقات لتحقيقها مثال ذلك أن تحسين جودة المنتجات قد يتطلب تحسين نوعية المواد الخام المستخدمة فى الإنتاج للتصدير ، تحسين مواد التعبئة والتغليف ، أو تجديد الآلات المستخدمة ، أو رفع كفاءة العمال بالتدريب والتعليم . فإذا ركزنا اهتمامنا على عملية تحسين الإنتاج من خلال تجديد الآلات مثلا فإن هذا يتطلب تحديد نوع الآلات الواجب تغييرها والموارد اللازمة لشراء الآلات الجديدة ونوع الخبرة اللازمة لتركيب وتشغيل وصيانة تلك الآلات .

وعلى هذا المنوال يسير المخطط فى محاولة لتبين كافة الأعمال الواجب القيام بها والموارد المطلوبة لتنفيذ تلك الأعمال .

والخطوة التالية فى عملية التخطيط هى حصر الموارد المتاحة فعلا ومقارنتها بما هو مطلوب واتخاذ قرار فيما إذا كان من الممكن تدبير الموارد الناقصة وكيفية

التوصل إلى ذلك مثال ذلك: إذا كان تجديد الآلات يتطلب استثمار ٥٠,٠٠٠ جنيه بينما لا تملك الشركة سوى ١٠,٠٠٠ جنيه فالسؤال هو هل يمكن تدبير الـ ٤٠,٠٠٠ جنيه الباقية وما السبيل إلى ذلك ؟

ويلاحظ هنا أن مشكلة المفاضلة والمقارنة بين البدائل المختلفة سوف تعترض المخطط فى كل مرحلة من مراحل التخطيط وعليه أن يتخذ سلسلة من القرارات أو سلسلة من الاختيارات بين تلك البدائل . فقد يكون فى إمكان الشركة أن تحصل على الـ ٤٠,٠٠٠ جنيه بإحدى الوسائل الآتية :

(ا) الحصول على قرض من بنك محلى بفائدة ٦ ٪ سنوياً لمدة سنة .

(ب) الحصول على قرض من بنك أجنبى بفائدة ٨ ٪ سنوياً لمدة خمس سنوات ويبدأ السداد من السنة التالية للحصول على القرض .

(حـ) الحصول على تسهيلات ائتمانية من منتج الآلات الجديدة لمدة خمس عشرة سنة وبفائدة قدرها ١٢٪ سنوياً على أن يبدأ السداد بعد تشغيل الآلات .

إذن يواجه المخطط بمشكلة اتخاذ قرار يتم على ضوئه تحديد خطة العمل التالية وهكذا يعمد المخطط إلى إجراء سلسلة المقارنات والمفاضلات بين البدائل المتاحة له حتى ينتهى من دراسة وتحليل كافة جوانب المشكلة التى بدأ بها وهى كيف يزيد الصادرات .

وبعد ذلك يصير ترجمة تلك القرارات إلى خطط وبرامج تصف كيف يتم تنفيذ كل جانب من جوانب المشكلة . فقد تنقسم خطة زيادة الصادرات إلى الخطط الآتية :

١ ــ خطة لتمويل الاستثمارات الجديدة فى الآلات .

٢ ــ خطة لغزو الأسواق الأجنبية من خلال الدعاية والإعلان .

٣ ــ خطة لتنظيم شحن ونقل الصادرات إلى الأسواق الأجنبية .

٤ ــ خطة لإنشاء توكيلات أوفروع أو معارض بالخارج

ويصبح تحقيق الهدف النهائى رهناً بتحقيق الأهداف الفرعية لكل من تلك الخطط التفصيلية .

ثالثاً – التخطيط للتدريب *

تعتبر وظيفة التدريب من الوظائف الأساسية والمستمرة التى تمارسها الإدارة المتقدمة عن وعى وإيمان بفائدتها فى تحقيق أهداف المشروع . والتدريب شأنه شأن أى نشاط أساسى تقوم به الإدارة ينبغى أن يخطط له بحيث نضمن توجيه الموارد المخصصة لذلك النشاط فى الاتجاه الذى يحقق الغاية المنشودة منه .

والعناصر الأساسية لإعداد خطة التدريب فى المشروع هى الآتية :

١ – تحديد أهداف التدريب فى المشروع .

٢ – اختيار أفضل السبل المؤدية إلى تلك الأهداف .

٢ – تدبير الموارد اللازمة لوضع الخطة موضع التنفيذ .

وسوف نبحث فى الجزء الحالى المراحل والعمليات المختلفة التى ينبغى على الإدارة القيام بها حتى تصل إلى خطة متكاملة للتدريب الإدارى فى المشروع مبتدئين بكيفية تحديد أهداف التدريب .

١ – تحديد أهداف التدريب :

حتى تكون خطة التدريب واقعية وسليمة ينبغى لها أن تعكس احتياجات المشروع من القوى العاملة من التخصصات والمهارات المختلفة .

ولذلك فإن تحديد أهداف التدريب فى المشروع يتطلب قيام الإدارة بعملية « تحليل تنظيمى » . وتتكون من الخطوات الآتية :

---

* للتوسع فى هذا الموضوع راجع – د . على السلمى – إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية دار المعارف بمصر – القاهرة – ١٩٧٠

٢ – وصف الوظائف والأعمال التى يحتاجها المشروع :

وهذا الوصف يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التى سوف يحتاجها المشروع خلال فترة الخطة . وبالتالى تحصل الإدارة على معلومات عن الواجبات التى تنطوى عليها تلك الوظائف والأعمال ، المسئوليات الملقاة على عاتق من سيوكل إليهم أداء تلك الوظائف والظروف التى تؤدى فيها الوظائف . كذلك تحصل الإدارة على بيانات عن المهارات والمؤهلات التى ينبغى أن تتوفر فى الأشخاص الذين سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال .

وينبغى أن نؤكد حقيقتين فى هذا المجال :

(ا) إن هذا الوصف إنما يعد للوظائف والأعمال التى تتوقع الإدارة ضرورة وجودها أثناء الفترة التى تغطيها الخطة التدريبية بمعنى أن التوصيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حاليا ولكنه يمتد ليشمل الوظائف الجديدة المقترح إنشاؤها فى السنة التدريبية الجديدة . مثل ذلك أنه قد لا يكون بالمشروع إدارة أو قسم لحسابات التكاليف ولكن من المقرر إنشاء مثل تلك الإدارة فى السنة التدريبية القادمة لذلك فإن التوصيف ينبغى أن يشمل الوظائف المقترحة لتلك الإدارة .

(ب) الحقيقة الثانية أنه لكى يمكن لمثل ذلك التوصيف أن يتم ينبغى توفر معلومات أو تقديرات عن خطة العمل الكلية للمشروع فى الفترة التخطيطية. فالتسلسل المنطقى لتلك العملية يكون كالآتى :

إعداد تقدير عن مبيعات السنة القادمة

↓

إعداد تقدير عن حجم الإنتاج المتوقع

↓

إعداد تقديرات عن مستلزمات الإنتاج المختلفة – مواد – رأس مال

↓

إمكان تقدير **أنواع وعدد** الوظائف المختلفة التى ينبغى توافرها حتى يمكن إنجاز خطة الإنتاج والمبيعات التقديرية

ذلك التسلسل يوضح ما نعنيه بأن التوصيف ينصرف إلى أنواع الأعمال والوظائف المستقبلة التى يقتضى حجم العمل المتوقع توافرها .

تلك الخطوة الأولى يمكن أن تلخص نتائجها فى شكل جدول كالآتى :

جدول رقم (١)

بيان تقديرى لاحتياجات الشركة من الأفراد للسنة التدريبية

١٩ – /١٩ – ١٩

اسم الوظيفة	العدد المطلوب	مواصفات من يشغل الوظيفة				واجبات الوظيفة
		المؤهل الدراسى	سنوات الخبرة	النوع	السن	
مدير تدريب	١	بكالوريوس إدارة + دبلوم علم النفس	٥ سنوات خبرة عملية فى مجال التدريب فى شركات صناعية	ذكر	٣٠–٤٠	إعداد وتصميم وإدارة نشاط التدريب بالشركة

– حصر الموارد المتاحة للمشروع من القوى العاملة :

الخطوة التالية فى عملية التحليل التنظيمى هى إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين بالمشروع وبيان تخصصاتهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التى يتميزون بها . ذلك الحصر يخدم وظيفة أساسية هى بيان إجمالى الموارد البشرية المتاحة للمشروع والتى يستطيع أن يستخدمها فى ملء الوظائف

والأعمال المختلفة التى يحتاجها العمل خلال السنة التدريبية القادمة . ولا يقتصر الحصر على بيان عدد العاملين فحسب إذ أن مثل ذلك البيان لايكفى وحده لإعداد خطة التدريب . ولكن ينبغى أن يشتمل الحصر أيضاً على بيان مؤهلات ومهارات هؤلاء الأفراد من ناحية وتقييم مستويات أدائهم فى وظائفهم من ناحية أخرى . وبذلك يتوفر لدى الإدارة البيانات التالية :

(ا) عدد العاملين بالمشروع .

(ب) مؤهلات وخبرات كل فرد فى قوة العمل بالمشروع .

(حـ) تقييم لمدى ملاءمة كل فرد لنوع العمل المسند إليه ومدى نجاحه فى أداء ذلك العمل .

ويمكن تلخيص نتائج تلك الخطوة فى الجدول التالى :

جدول رقم (٢)

حصر الأفراد العاملين بالشركة (قسم الحسابات)
ومؤهلاتهم وتقديراتهم فى تقارير
تقييم الأداء
فى / / ١٩

الاسم	الوظيفة التى يشغلها حالياً	المؤهل الدراسى	سنوات الخبرة		السن	متوسط تقارير تقييم الأداء فى السنوات الثلاث السابقة	ملاحظات
			بالشركة	خارج الشركة			
أحمد خليل	رئيس قسم	بكالوريوس	١٠	٥	٣٧	ممتاز	يقترح ترقيته إلى مساعد المدير التجارى

ويعد مثل ذلك الجدول لكل قسم من أقسام الشركة . وينبغى ملاحظة أمرين بخصوص ذلك الجدول :

(ا) أن هناك مشكلة لتقييم العاملين ومدى مناسبتهم لأنواع الوظائف التى يشغلونها حالياً . وأهمية إدراج مثل تلك المعلومات هنا أن الإدارة وهى بصدد إعداد خطة للتدريب تحتاج إلى معرفة ليس فقط الوظائف الشاغرة التى لا يوجد من يشغلها أو الوظائف التى تغير مضمونها وأصبح من الضرورى البحث عن شخص آخر ليشغلها حيث لم تعد كفاءة ومهارة شاغلها تتفق مع الواجبات الجديدة للوظيفة ، ولكن الإدارة تحتاج أيضاً إلى معرفة مدى تلاؤم الأفراد مع الوظائف التى يشغلونها حالياً من حيث نجاح الفرد فى أداء واجبات الوظيفة بالطريقة التى تحددها الإدارة . وأهمية ذلك أنه فى حالة اكتشاف فشل بعض الأفراد فى القيام بأعباء وظائفهم ينبغى على الإدارة العمل على تحديد سبب ذلك الفشل وهل هو يعود :

— لقصور فى مواهب وخبرات الشخص بحيث يمكن تعويض القصور عن طريق التدريب .

— أم لعدم اتفاق طبيعة العمل مع ميول الشخص الطبيعية واتجاهاته بحيث لا يجدى التدريب شيئاً فى رفع مستوى كفايته فى العمل .

إذن تحديد مستوى كفاية الأفراد فى أدائه لعمله من ناحية ، واكتشاف أسباب تخلف بعض الأفراد يســاهم فى تحديد أهداف التدريب فى المشروع .

(ب) الأمر الثانى الواجب أخذه فى الاعتبار حين إعداد خطة التدريب أن تؤخذ سياسات الإدارة بالنسبة للأفراد فى الاعتبار وخاصة سياسات الاختيار والتعيين ، الترقية ، والتقاعد . مثلا إذا اتضح وجود عدد شاغر من الوظائف فقد تلجأ الإدارة إلى سد النقص بتعيين أفراد من خارج المشروع . أو قد تعمد إلى شغل الشواغر بأفراد من داخل المشروع ، فى تلك الحالة الثانية قد يستتبع الأمر ضرورة إعادة تدريب هؤلاء الأفراد لإعدادهم

لشغل وظائفهم الجديدة . كذلك ينبغى أخذ سياسة الترقية فى الاعتبار من حيث إعداد خطة الترقية لكل شخص فى المشروع بمعنى تحديد الأعمال المحتمل أن يرقى إليها الشخص خلال فترة عمله فى المشروع بحيث يتم إعداد الفرد للوظيفة المحتمل الترقى إليها قبل ذلك بفترة كافية وبذلك تتحلل الإدارة من المشكلة المتكررة فى كثير من مشروعاتنا حين يحين موعد ترقية شخص إلى وظيفة أعلى ولكنه لم يكن قد أعد للقيام بواجبات تلك الوظيفة من قبل . من ناحية أخرى فإن الجدول — السابق يوضح سن الفرد وبالتالى إذا أخذنا فى الاعتبار السن التى تحددها الإدارة (أو القانون) لتقاعد العاملين فإن الإدارة تستطيع أن تتنبأ بالفترة التى يحتمل أن يبقى فيها الفرد بالشركة (على افتراض عدم وجود أسباب تدعوه إلى ترك العمل قبل حلول سن التقاعد) وبالتالى تتمكن الإدارة من ترشيح من سيخلفه عند التقاعد والعمل على تدريبه مقدماً على أعباء تلك الوظيفة . وتتلخص نتائج تلك الدراسة فى جدول يمثل تتابع الأفراد زمنياً فى الوظائف المختلفة كما هو موضح بجدول رقم ٣ .

٢ — تحديد احتياجات التدريب :

الخطوة التالية هى عقد مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال والوظائف من ناحية ، وعملية حصر الموارد البشرية المتاحة من ناحية أخرى . وقيمة تلك المقارنة من الناحية التدريبية هى أنها تساعد على تحديد احتياجات التدريب فى المشروع . إن عملية التوصيف تمد الإدارة بالمعلومات الآتية :

— أنواع وأعداد الوظائف اللازمة .

— مواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف .

ومن ناحية أخرى فإن عمليات الحصر توفر للإدارة البيانات الآتية :

— أعداد ومواصفات الأفراد الحاليين فى المشروع .

— مدى ملاءمة كل فرد للعمل القائم به .

جدول رقم (٣)

خطة تتابع الأفراد زمنيا فى الوظائف المختلفة للمشروع

١٩٦٨ – ١٩٧٣

الاسم	السن	الزمن الباقى على التقاعد (٦٥ سنة)	المركز الحالى	الأقدمية فى المركز الحالى	الحد الأدنى للترقية إلى وظيفة أعلى	خطة الترقية				
						١٩٦٩	١٩٧٠	١٩٧١	١٩٧٢	١٩٧٢
أحمد خليل	٣٧	٢٨	رئيس حسابات	٣	٥	رئيس حسابات	رئيس حسابات	مدير مساعد	مدير مساعد	مدير مساعد
حسن صابر	٦١	٤	وكيل قسم المستخدمين	٧	٥	رئيس مستخدمين	رئيس مستخدمين	رئيس مستخدمين	رئيس مستخدمين	——

والمقارنة بين تلك المعلومات تمكن الإدارة من حصر كافة الوظائف (ومؤهلات ومواصفات الأفراد اللازمين لها) التى :

- ينبغى شغلها خلال السنة التدريبية القادمة .
- ينبغى إلغاؤها لعدم الاحتياج إليها .
- ينبغى إعادة تدريب من يشغلها نظراً لتغير أعبائها .

حيث إن تلك المقارنة قد ينتج عنها أحد الاحتمالات التالية :

(ا) أن يزيد عدد الوظائف المطلوبة عن الوظائف الحالية وبالتالى يصير من المتعين على الإدارة البحث عن الأفراد اللازمين لشغل تلك الوظائف الزائدة .

(ب) أن يقل عدد الوظائف المطلوبة عن الوظائف الحالية وبالتالى يصبح على الإدارة أن تجد سبيلاً للتصرف فى العمالة الزائدة .

(حـ) ألا يتغير عدد الوظائف ولكن يتغير مضمون بعضها (أو كلها وهذا نادر الحدوث) وبذلك تواجه الإدارة موقفا يتميز بعدم التوافق بين متطلبات العمل وبين مؤهلات وخبرات الأفراد العاملين المشروع .

(د) أى مزيج من تلك الاحتمالات ، فقد يحدث زيادة فى عدد الوظائف المطلوبة مع تغيير طبيعة الوظائف القديمة ، أو انخفاض فى عدد الوظائف المطلوبة مع حدوث نفس التغيير فى أعباء بعض الوظائف ، أو قد تزيد الوظائف المطلوبة فى بعض الأقسام عن الوظائف الموجودة فعلا بينما يحدث العكس فى بعض الأقسام الأخرى .

كل تلك الاحتمالات يمكن تلخيصها فى أحد أمرين بالنسبة للإدارة :

- هناك حاجة إلى عدد من الأفراد من تخصصات ومؤهلات معينة .
- هناك فائض من الأفراد من تخصصات ومؤهلات معينة .

وتواجه الإدارة بالنسبة أى من الأمرين السابقين كالآتى :

● بالنسبة للعجز فى الأفراد تستطيع الإدارة توفير الأعداد اللازمة إما من مصادر خارجية. حيث تحل المشكلة باختيار وتعيين العدد اللازم من الأفراد أو أن تلجأ الإدارة إلى البحث عن الأفراد اللازمين فى داخل المشروع وقد يستتبع ذلك :

– إعادة تدريب هؤلاء الأفراد ليتمكنوا من القيام بأعباء الأعمال الجديدة .

– تدريب وإعداد خلفاء لهم إما من خارج المشروع أو من داخله

● كذلك الحال بالنسبة للفائض من القوة العاملة فإن الإدارة أمامها أحد أمرين :

– التخلص من تلك الزيادة بالاستغناء عن الأفراد غير اللازمين .

– إعادة تدريب هؤلاء الأفراد لبعض أعمال جديدة داخل المشروع .

خلاصة تلك العمليات تتحدد فى شكل احتياجات تدريبية محددة تنشأ لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية :–

– إنشاء وظائف جديدة وتوسع قوة العمل .

– تغيير واجبات وأعباء بعض الوظائف الأمر الذى يتطلب إعادة تدريب شاغليها .

– إلغاء بعض الوظائف الأمر الذى قد يتطلب إعادة تدريب شاغليها للقيام بأعمال جديدة .

– خلو بعض الوظائف نتيجة لأحد الأسباب الناشئة عن ترقية، نقل، تقاعد ، فصل ، أو وفاة شاغليها . مما يحتم تدريب شخص آخر على أداء واجبات تلك الوظيفة .

وبالتالى يمكن تلخيص احتياجات التدريب فى شكل جدول كالآتى :–

جدول رقم (٤)

الاحتياجات التدريبية

للسنة التدريبية

(/ / ١٩ – / / ١٩)

اسم الوظيفة	موضوع التدريب اللازم	عدد الأشخاص المطلوب تدريبهم	الفترة اللازمة للتدريب	آخر موعد لتمام التدريب
محاسب تكاليف صناعية	إعداد قوائم تكاليف فعلية وتقديرية	٧	٣ أشهر	آخر مارس ١٩٧١
مشرف أول	الإشراف على مجموعات العاملين — العلاقات الإنسانية	١٢	٤ أسابيع	

خلاصة بأهم الأفكار والأسئلة حول التخطيط :

مفهوم التخطيط :

– التخطيط هو تقرير ماذا يجب عمله مقدما قبل البدء بالتنفيذ .

– التخطيط هو التفكير المقدم فى أنواع الأعمال التى يجب القيام بها لتحقيق هدف معين .

– التخطيط هو الاختيار بين البدائل لتحقيق هدف معين .

أهمية التخطيط :

– لمقابلة تعقد وتشابك العلاقات والتنظيمات فى النظم الاقتصادية الحديثة . إذن الإ دارة هى عملية اتخاذ القرارات فى جو يتصف بعدم التأكد والغموض .

— لمواجهة عنصر عدم التأكد ونقص المعلومات . إذن الإدارة هى عملية اتخاذ القرارات على أساس معلومات غير كافية .

عناصر التخطيط :

— **تحديد الأهداف**

— تحديد الفروض التى يقوم عليها التخطيط

— حصر الموارد المتاحة للمشروع

— تحديد القيود المؤثرة على نشاط المشروع

— التفكير فى بدائل لتحقيق الأهداف

— المفاضلة بين البدائل

— اختيار بديل ورسم برنامج عمل للتنفيذ

١ — الأهداف :

— الهدف هو النتيجة المطلوب تحقيقها فى وقت محدد

— أهمية تحديد الهدف تحديداً واضحاً

— الفرق بين الهدف الممكن تحقيقه والهدف غير الممكن تحقيقه

— **أنواع الأهداف :**

— أهداف عامة للمشروع كوحدة

— أهداف خاصة بأجزاء المشروع

— ما هى الأهداف العامة للمشروع ؟

— هل هناك هدف واحد للمشروع أم أهداف متعددة ؟

— هل يحدث تعاون بين الأهداف المختلفة للمشروع ؟

— من الذى يحدد الأهداف العامة للمشروع ؟

– هل هناك خلاف أو تعارض بين أهداف المشروع وبين أهداف الإدارة أو أهداف العاملين ؟
– كيف يمكن حل التناقض بين أهداف المشروع وأهداف العاملين ؟
– الاتصالات كوسيلة لحل التعارض .
– الاشتراك فى الإدارة كوسيلة لحل التعارض .

– تسلسل الأهداف

– الهدف بعد تنفيذه يعتبر وسيلة لتنفيذ هدف آخر
– تسلسل الأهداف زمنيا – أهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل

– وظيفة الأهداف

– أساس للتخطيط
– معيار للرقابة
– متى يتم التغير فى الأهداف ؟ إذا تغير اتجاه المشروع ، أو تغيرت الظروف المحيطة

٢ – فروض التخطيط :

– يجب أن يؤخذ فى الاعتبار حين وضع خطة للعمل مجموعة الظروف الداخلية للمشروع والظروف الخارجية المحيطة بالمشروع فى شكل مجموعة من الفروض .

– التنبؤ كوسيلة للتوصل إلى فروض التخطيط .
– التنبؤ الاقتصادى العام .
– التنبؤ بموقف الصناعة كلها .
– التنبؤ بمركز المشروع داخل الصناعة .

ـ مجالات وضع الفروض

ـ الموقف السياسى والاستقرار السياسى

ـ السياسة العامة للدولة

ـ السياسة المالية العامة

ـ اتجاهات السكان

ـ العمالة ، الإنتاجية ، الدخل القومى

ـ مستويات الأسعار

ـ الموقف التكنولوجى العام

ـ توفر عناصر الإنتاج

٣ ـ تحديد الموا رد الواجب توافرها لتحقيق الهدف المطلوب

٤ ـ حصر الموارد المتاحة فعلا

٥ ـ البحث عن بدائل لتحقيق الأهداف

ـ بدائل لإبقاء الأهداف والعمل على زيادة الموارد

ـ بدائل لإبقاء الأهداف مع تحسين استخدام الموارد المتاحة

٦ ـ المفاضلة بين البدائل

ـ النتيجة المتوقعة من تطبيق كل بديل

ـ احتمال تحقيق النتيجة المتوقعة إذا طبق البديل

ـ القيمة المتوقعة للبديل = النتيجة الأحتمال

٧ ـ رسم برنامج عمل لتنفيذ البديل الذى استقر عليه الرأى

عملية التخطيط تحاول الإجابة عن الأسئلة الآتية :

ـ ماذا نريد ؟ . . . . . الهدف

ـ ماذا نفعل ؟ . . . . . تحديد البدائل

- كيف نفعل ؟
- أين نفعل ؟
- من يفعل ؟

} تحديد الموارد المتاحة واختيار أساليب العمل .

- متى نفعل ؟ . . . . وضع برنامج زمني

تسلسل التخطيط :

(١)
- خطط عامة للمشروع كله
- خطط فرعية لأجزاء المشروع
- خطط جزئية للأقسام داخل الجزء

(٢) - خطط طويلة الأجل وخطط قصيرة الأجل

أهم أشكال الخطط :

١ - الموازنات

٢ - البرامج الزمنية - خرائط جانت

مشاكل التخطيط :

- مشاكل داخلية

* عدم الاقتناع بفكرة التخطيط

* جمود السياسات والإجراءات

- مشاكل خارجية

* تغير ظروف العمل

* الوقت والنفقة

أسس وضع البرامج :

١ - تقسيم الأعمال اللازمة لتحقيق الهدف إلى خطوات

٢ - تحديد العلاقات بين الخطوات المختلفة ومراعاة التتابع بينهما .

٣ – تحديد المسئولية عن كل خطوة

٤ – تحديد الموارد اللازمة لكل خطوة

٥ – تقدير الوقت اللازم لإنهاء كل خطوة

٦ – تحديد مواعيد للانتهاء من كل جزء فى البرنامج

أنواع البرامج :

– برامج إنتاج

– برامج تسويق

– برامج تمويل

– برامج للأفراد

الفصل الثانى

اتخاذ القرارات

Decision Making

« إن الإدارة هى العملية التنظيمية الأساسية التى تجعل الإنتاج والتوزيع وغيرها من مظاهر النشاط الاقتصادى ممكناً ، والقيادة هى قلب عملية الإدارة ، بينما اتخاذ القرارات هو العنصر الأساسى فى القيادة » .

إن اتخاذ القرارات من الوظائف الأساسية للمدير يمارسها فى كل وقت من الأوقات . ويميل الكثير من الكتاب والمفكرين فى إدارة الأعمال إلى اعتبار اتخاذ القرارات كمرادف للإدارة ، وأن عمل المدير الحقيقى هو أن يتخذ قرارات فى مواقف العمل المختلفة[1] . كذلك يصف بعض الكتاب المدير بأنه متخذ قرارات وأن السبيل إلى التمييز بين المدير وغيره من أعضاء التنظيم هو ما إذا كان الفرد يمتلك حق اتخاذ القرارات أم لا [2] .

وقد انتشر قبول فكرة اتخاذ القرارات كأساس للعمل الإدارى لدرجة أدت إلى مزيد من الاهتمام بدراسة وتحليل تلك العملية الهامة لمحاولة تحديد النماذج الأساسية والأساليب المتطورة التى يلجأ إليها المديرون فى اتخاذ قراراتهم . ويمثل اتجاه اتخاذ القرارات كأساس للعملية الإدارية تطوراً رئيسياً وهاماً فى مقومات الفكر الإدارى ونظريات التنظيم . فنظريات الإدارة والتنظيم التقليدية كانت تركز فى دراستها على مجموعة الإجراءات أو الأنشطة التى يمارسها المدير

(١) G.L. Bach, "Managerial Decision-Making as an Organizing Concept," in F. C. Pierson et.al The Education of American Businessmen. (N.Y. Mc. graw-Hill, 1959.)

(٢) H. Simon, Administrative Behavior, N.Y. Macmillan. 1945

دون أن تعطى قدراً كافياً من الاهتمام لمفهوم القرارات وأسس اتخاذها كجزء أساسى من عمل أى شخص يشغل منصباً إدارياً . وكانت بداية التحول فى هذا الأسلوب من الفكر الإدارى كتابات شستر بارنارد(١) الذى لفت الأنظار بعمق وأصالة إلى مفهوم اتخاذ القرارات باعتباره ركناً أساسياً فى العمل الإدارى . وقد ركز بارنارد على أن العمل والأداء فى أى تنظيم يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتشابكة والمتداخلة . كذلك أضاف هربرت سيمون(٢) إلى هذه الفكرة وعمل على تعميقها إذ نجده يقول إن عملية اتخاذ القرارات تعم وتشمل كافة جوانب التنظيم ولا تقل فى أهميتها وتعدد مجالاتها عن عملية الأداء الفعلى أو التنفيذ ، بل إن اتخاذ القرارات يرتبط ارتباطاً تاماً بالتنفيذ . وعلى هذا الأساس فإن أى تفكير فى عملية الإدارة والتنظيم ينبغى أن يركز على أسس وإجراءات اتخاذ القرارات كما يركز على أسس وإجراءات التنفيذ .

من ناحية أخرى فقد اكتسب مفهوم اتخاد القرارات أهمية أكبر نتيجة لأفكار ونظريات أسهم بها علماء السلوك Behavioral scientists أمثال كورت ليڤين(٣) وبول لازرسفيلد(٤) الذين ركزوا اهتمامهم على دراسة عملية اتخاذ القرارات فى مجالات تبعد عن العمل الإدارى ولكنهم أضافوا كثيراً فى توضيح عناصر القرارات والمراحل التى تمر بها والمؤثرات المختلفة التى تتفاعل لتحديد ماهية القرار الذى يتخذ فى موقف معين .

فقد كان كورت ليڤين مهتماً بدراسة أثر اشتراك الجماعة فى عملية اتخاذ القرارات (أو عدم اشتراكها) على تقبلها لنتائج تلك القرارات بينما اتجه لازرسفيلد وزملاؤه إلى دراسة العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات بواسطة

---

(١) C.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, (Cambridge : Harvard, 1938).

(٢) H.A. Simon, *op. cit*, p. 1

(٣) K. Levin, "Studies in Gorup Desicsion", in Cartwright and Zander, *Group Dynamics !Evanston : Row, Peterson,* 1953) pp. 287 - 301.

(٤) P.E. La zarsfeld, et. al, Social Science Research on Business: Product and Potential (N.Y. Columbia, 1959)

المستهلك أو غيره من الأفراد الذين يواجهون بمواقف تتطلب الاختيار بين بدائل مختلفة .

وقد ساعدت مفاهيم العلوم السلوكية (علم النفس ، علم الاجتماع ، وعلم الأنثروبولوجيا) فى التعرف على المتغيرات المختلفة التى تتفاعل فى التأثير على عملية اتخاذ القرارات . ويمكن حصر تلك المتغيرات فى مجموعات ثلاث يمكن تصور علاقتها (بدرجات متباينة) بعملية اتخاذ القرارات :

(ا) العوامل الشخصية أو التكوين النفسى والاجتماعى للشخص متخذ القرار .

(ب) العوامل الاجتماعية التى تصف البيئة الاجتماعية التى يتخذ القرار فى إطارها .

(حـ) العوامل الحضارية أو الثقافية التى تصف الأساليب والعادات والتقاليد التى تحكم الأفراد والجماعات فى تصرفاتهم فى مجتمع معين .

ونستطيع أن نلمس انعكاساً رئيسيا لإسهام علماء السلوك فى دراسة اتخاذ القرارات فى التحول من التركيز عل العوامل المجردة أو المتغيرات المؤثرة على متخذ القرار باعتبارها مؤثرات منفصلة ومتباعدة إلى الاهتمام بدراسة عملية اتخاذ القرار والمراحل المختلفة التى يمر بها الشخص (أو الجماعة) متخذ القرار . ويركز الاتجاه الجديد على تحليل عملية اتخاذ القرارات باعتبارها وحدة متكاملة ، أو نظاماً متكاملا An integrated system يتكون من أجزاء متفاعلة ومتكاملة ، وأنه بناء على هذا التفاعل بين تلك الأجزاء يتحدد القرار .

إن اهتمام علماء السلوك بدراسة عملية اتخاذ القرارات فى مختلف أنواع التنظيمات كالأجهزة الحكومية وتنظيمات العمل والإنتاج يهدف إلى التوصل إلى مفاهيم عامة عن كيفية اتخاذ القرارات فى ظل أوضاع تنظيمية متباينة . من ناحية أخرى ، فقد وجه بعض علماء السلوك اهتماماتهم إلى محاولة

دراسة أثر الأوضاع التنظيمية على اتخاذ القرارات والرغبة فى اكتشاف أشكال تنظيمية أكثر ملاءمة لاتخاذ القرارات»[١] .

ومن الأسباب الرئيسية التى أثارت الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات ، توفر أساليب ونماذج إحصائية ورياضية عديدة يمكن استخدامها فى مجالات التخطيط الإدارى واتخاذ القرارات . من أمثلة تلك الأساليب نظرية المباراة Game Theory ، نظرية المعلومات Information Theory ، وأساليب بحوث العمليات Operations Research . إن أهمية استخدام الإحصاء والرياضة يكمن فى إمكانية وضع قواعد يتم الاسترشاد بها فى اتخاذ القرارات الإدارية فى مجالات تحديد مستويات المخزون ، تخطيط الإنتاج وعمليات توزيع الموارد فى الأجل الطويل . إن استخدام تلك القواعد بالإضافة إلى وضع بعض الفروض عن أهداف الإدارة يؤدى فى رأى بعض المفكرين إلى التوصل للقرارات المثالية فى المواقف الإدارية المختلفة[٢] . وبرغم أن مساهمة الإحصائيين والرياضيين فى دراسة عملية اتخاذ القرارات تتصف بكونها مثالية Normative أى أنها تحدد ما يجب أن تكون عليه تلك العملية أو كيف يجب أن تتخذ القرارات ، إلا أنها قد أحدثت تطويراً كبيراً فى مفاهيم الإداريين عن طبيعة القرارات وكيف يمكن أن تتخذ ، ولعل من النتائج الأساسية لتلك النماذج الإحصائية والرياضية المثالية إمكانية مقارنة كيف يصل الإداريون إلى قراراتهم فعلا بالأسلوب الذى كان من الواجب استخدامه ، ومن ثم يمكن تقييم فاعلية تلك القرارات ودقتها بالقياس إلى النموذج الرياضى المثالى .

---

(١) انظر رنسيس ليكرت — أنماط جديدة فى الإدارة . شركة ماكجروهيل للنشر سنة ١٩٦١ (ترجمة إبراهيم البرلسى) .

(٢) Miller D. and Starr, M., Executive Decisions and Operations Reearch (Englewood Cliffs, Prentice - Hall 1961).

ماهية القرار :

لعله من المفيد أن نبدأ دراستنا لعملية اتخاذ القرارات بتحديد المعنى المقصود بكلمة « قرار » . إن المعنى المباشر لكلمة قرار يشير إلى كونها « اختيار بين بدائل مختلفة » . إن هذا المعنى يتفق مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية حيث نجد المدير دائماً فى موقف يطلب فيه إليه أن يختار بديلا معيناً من بين عدد من البدائل المطروحة للبحث والنقاش . مثال ذلك المواقف التالية :

- اتخاذ قرار بشأن إقامة مصنع جديد وهل يكون فى القاهرة أو الإسكندرية .
- اتخاذ قرار بشأن زيادة مبيعات سلعة وهل يتم هذا بتخفيض أسعار البيع أم بزيادة ميزانية الإعلان .
- اتخاذ قرار بشغل وظيفة شاغرة وذلك بالمفاضلة بين ثلاثة أشخاص كل منهم قد يصلح لشغلها .
- اتخاذ قرار بتحديد سعر لسلعة جديدة .
- اتخاذ قرار بقبول عطاء فى شأن إقامة مبنى جديد .

فى مختلف تلك المواقف نجد أن الصفة المميزة هى وجود عدة بدائل مختلفة واهتمام المدير باختيار أحد تلك البدائل . وينبغى أن نشير إلى حقيقة هامة فى هذا الصدد أن القرار قد يكون رفض كل البدائل المطروحة للاختيار وعدم القيام بأى عمل محدد . ومن ثم فقد يكون القرار المتخذ هو « لا قرار » . ومرجع هذا التصرف قد يكون أحد أمرين :

(ا) عدم تبين كل البدائل المتاحة للاختيار والمفاضلة .

(ب) عدم الرغبة فى اختيار بديل محدد تفادياً للالتزام أو الارتباط بعمل قد يؤدى إلى الإضرار بمصالح متخذ القرار .

لذلك فقد ذكر شستر بارنارد أن إدراك المدير للمواقف التى يجدر به

عدم اتخاذ قرار معين فيها هو من صفات المدير الكفء[1] .

إن القول بأن القرار الإدارى هو اختيار بديل محدد من بين عدة بدائل مختلفة وإن كان تصويراً صحيحاً لحقيقة القرار ، إلا أنه قد يوحى ببساطة العملية وسهولتها . إن الاختيار يتم عادة على مراحل مختلفة واستناداً إلى معلومات متشابكة وتحت ضغط مؤثرات متعددة الأمر الذى يجعل عملية اتخاذ القرارات صعبة ومعقدة . أى أن القرار الذى يتخذه مدير معين قد يكون فى أغلب الأحوال استمراراً لقرارات أخرى اتخذها أفراد آخرون . لنأخذ لذلك مثالا قرار يتخذه مجلس إدارة إحدى الشركات بشراء عقل إلكترونى من طراز معين من شركة محددة . مثل هذا القرار لم يتخذ فجأة وبدون مقدمات وإنما يمكن النظر إليه على أنه محصلة عدة قرارات أخرى بالشكل التالى :

- قرار من القيادة السياسية للدولة باتخاذ العلم والتكنولوجيا أساساً للعمل وتطوير الحياة فى البلاد .
- قرار من الوزارة المشرفة على القطاع الذى تعمل به الشركة بالتوسع فى مجال الإنتاج الذى تمثله الشركة .
- قرار من المؤسسة التى تتبعها الشركة بالموافقة على تخصيص جانب من الموارد المتاحة للاستثمار فى عمليات البحوث لتنمية وتطوير أساليب الإنتاج .
- قرارات من لجان وجماعات بحث مختلفة حول طبيعة المشاكل الإنتاجية والتنظيمية التى تعانى منها الشركة .
- قرار من بعض الخبراء بأن استخدام عقل الكترونى هو البديل الذى يحقق للشركة التغلب على مشاكلها والانطلاق إلى مجالات إنتاج أفضل .
- وأخيراً يأتى قرار مجلس الإدارة (بعد سلسلة من الدراسات كل منها تنتهى بقرارات معينة) بشراء العقل الإلكترونى .

---

(١) Barnard, C.I., *op. cit*, p. 193.

ونلاحظ أن هذا القرار لن يكون الأخير فى هذا المجال بل سيتبعه العديد من القرارات التى تتعلق باستخدام العقل الإلكترونى والإفادة منه بأقصى كفاءة ممكنة .

نخلص من ذلك إلى أن « القرار » هو اختيار بين بدائل مختلفة حيث يتم الاختيار أخذا فى الاعتبار الاختيارات السابقة التى تم تقريرها ، كذلك بالنظر إلى الاحتمالات المستقبلة لهذا الاختيار وما قد يستتبعه من اختيارات مستقبلة . إن اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة يتم فى ضوء عدد كبير من العوامل والمؤثرات التى تحكم الاختيار . وبالتالى فإن اتخاذ قرار لا يجب أن يفهم على أنه اختيار سهل بين بدائل واضحة ومحددة ، وإنما هى عملية مركبة ومتشابكة تستند إلى معلومات من مصادر مختلفة والأهم من ذلك أن أى قرار يستند عادة على قرارات سابقة كما يؤثر على قرارات لاحقة .

مراحل عملية اتخاذ القرارات :

إن دراسة اتخاذ القرارات لا تركز أساساً على القرار النهائى بقدر ما تركز على المراحل المختلفة التى يمر بها من يتخذ القرار إلى أن يصل إلى هذا الاختيار الأخير الذى يطلق عليه « قرار » . وقد أوضح هربرت سيمون[١] أن عملية اتخاذ القرارات تمر عادة بالمراحل الثلاثة الآتية .

١ — مرحلة البحث والاستطلاع Intelligence

وهى عملية الاستخبار والبحث عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات بمعنى اكتشاف ضرورة اتخاذ قرار .

٢ — مرحلة التصميم Design

وهى عملية البحث عن بدائل مختلفة أو محتملة للعمل

٣ — مرحلة الاختيار Choice

(١) Simon, H.A., The New Science of Management Decisions (N.Y. : Harper, 1969).

وهى اختيار بديل معين من البدائل التى سبق التوصل إليها فى مرحلة التصميم .

ويرى سيمون أن كلامن تلك المراحل الثلاث هى فى حد ذاتها عملية اتخاذ قرار صعبة . ويضيف أن عمليات الاستخبار والتصميم والاختيار تعتمد على مهارات وقدرات يمكن تعلمها والتدرب عليها .

من ناحية أخرى يقسم بعض المفكرين مراحل اتخاذ القرارات إلى الآتى (١) :

١ — تحديد الأهداف والأنشطة بالنسبة للتنظيم وإعطاء الأولويات لكل من الأهداف والأنشطة .

٢ — البحث عن أساليب عمل وبدائل مختلفة ومحاولة تجميع المعلومات التى يمكن استخدامها فى تقييم تلك البدائل .

٣ — المفاضلة بين البدائل واختيار واحد منها ليتم تنفيذه بواسطة التنظيم .

٤ — تنفيذ القرار .

٥ — تقييم نتائج تنفيذ القرار والاستناد إلى نتائج التقييم فى تحديد أهداف جديدة للتنظيم .

إن كل مرحلة من تلك المراحل تسهم بقدر فى سبيل التوصل إلى القرار النهائى . وينبغى أن نشير إلى أن اتخاذ القرارات فى المراقف الإدارية لا يتم عادة وفقاً للترتيب المنطقى السابق وإنما قد يحدث فى كثير من الأحيان تداخل وتشابك بين تلك المراحل كما قد يتضح من المثال الآتى :

الهدف : وضع برنامج عمل للارتفاع بكفاءة الإنتاج وتخفيض التكلفة فى مراحل العمل المختلفة .

البحث : تجتمع لجنة الإنتاج بالشركة لبحث الموضوع ومحاولة إيجاد

---

(١) Dill, W.R., Administrative Decision - Making" in Mailick and Van Ness, *Concepts and Issues in Administrative Behavior,* (Englewood, Cliffs, Prentice-Hall 1962),p. p. 26- 48

بدائل وفى هذا الاجتماع يتم تحديد المجالات الآتية كاحتمالات للعمل :

– رسم برنامج لتدريب العاملين .
– إعادة تصميم العمليات الإنتاجية .
– تجديد المعدات والآلات المستخدمة .

هدف جديد : من خلال عملية البحث السابقة تكتشف لجنة الإنتاج أن الأرقام المقترحة كتكلفة لعمليات تجديد المعدات والآلات تبدو منخفضة وبذلك يتحدد هدف جديد وهو إعادة دراسة هذا الموضوع والتأكد من صحة تقدير التكلفة .

المفاضلة والاختيار : يبدو أن أعضاء لجنة الإنتاج قد اختاروا الاتجاه لتجديد المعدات والآلات وأن المشكلة الآن هى التأكد من صحة تقديرات التكاليف .

بحث : تكلف لجنة الإنتاج إدارة البحوث بالشركة بإعادة دراسة موضوع تكلفة التجديدات بالاشتراك مع إدارة الإنتاج وإدارة التخطيط .

مفاضلة واختيار : بناء على البحث الجديد ترى لجنة الإنتاج أن تقديرات إعادة التجديد أقل كثيراً من مستواها الفعلى نظراً لاعتماد التقدير على بيانات قديمة وبذلك يستبعد هذا البديل .

وهكذا تستمر الدورة بين بحث واختيار وتحديد أهداف إلى أن يتم التوصل إلى اختيار البديل النهائى الذى يصير تنفيذه ثم تقييم نتائج التنفيذ .

إن ما يمكن استخلاصه من هذا المثال أن اتخاذ القرارات عملية حركية مستمرة تنتقل من مرحلة إلى أخرى وأن طبيعة المشكلة المطلوب اتخاذ قرار

بشأنها قد تتغير من مرحلة لأخرى بناء على كمية ونوعية المعلومات المتاحة لمن يتخذ القرار . وتختلف اتجاهات التغيير فى طبيعة المشكلة من موقف لآخر ، ففى بعض الحالات يواجه متخذ القرار بتغير أساسى فى طبيعة المشكلة موضع البحث كما فى حالة بحث مشكلة تصميم حملة إعلانية بهدف تنمية مبيعات شركة معينة ثم تتحول هذه المشكلة من مشكلة إعلان إلى مشكلة من طبيعة مختلفة تماماً هى تحسين جودة السلعة كوسيلة لزيادة المبيعات . وفى بعض المواقف الأخرى تتغير طبيعة المشكلة بأن يبرز إلى السطح مشكلة فرعية يجب حلها قبل أن يتمكن التنظيم من حل المشكلة الرئيسية . مثال ذلك فى حالة الشركة التى ترغب فى استخدام العقل الإلكترونى ، فإنه ينبغى قبل حل مشكلة استخدام العقل الإلكترونى أن يحل التنظيم المشكلة الفرعية الخاصة بتوفير الخبراء الذين يمكنهم إدارة العقل والإفادة منه .

ويقدم لندبرج[1] تحليلا لعملية اتخاذ القرارات بتقسيمها إلى ثلاثة أنواع من السلوك هى :

(ا) التعرف على المشكلة أو اكتشاف موقف يدعو لاتخاذ قرار .

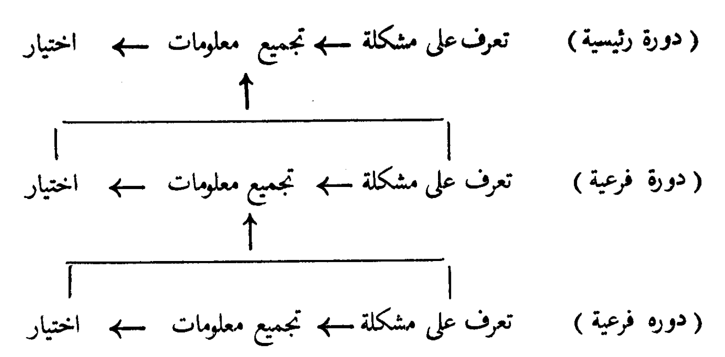
(ب) تجميع معلومات تساعد على حل المشكلة .

(حـ) الاختيار.

ويضيف لندبرج أن كلا من تلك المراحل يتصل ببعضه فى دورة متكاملة Cycle وأن هذه الدورات قد تتم على مستويات مختلفة . أى أنه فيما يتعلق بالمرحلة الثانية وهى تجميع المعلومات فقد يتم أثناءها التعرف على مشكلات واختيار حلول معينة ومن ثم فإن الرسم التالى يوضح عملية اتخاذ القرارات كما يتصورها لندبرج .

---

(١) Lundberg, C.C, "Administrative Decisions : A shceme For Analysis", *The* Journal of the Academy of Management, vol. 5 (1962) 165 - 178.



أنماط الاشتراك فى اتخاذ القرارات

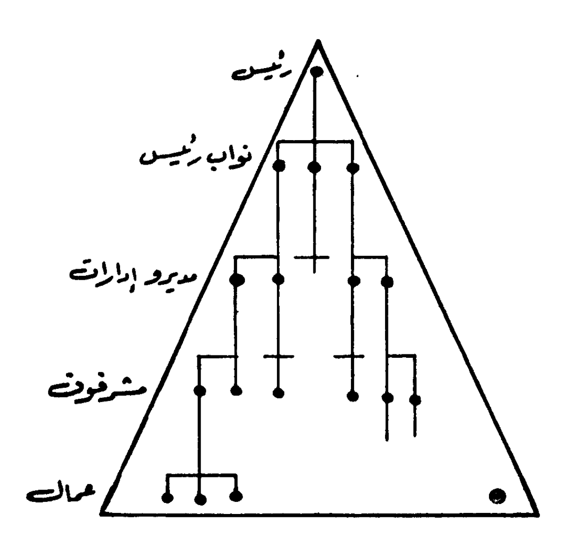
إن اتخاذ القرارات الإدارية يكون عادة خلاصة تفاعل واشتراك عدد كبير من الأفراد . وقليل من تلك القرارات هى التى يمكن أن ننسبها إلى فرد معين . واشتراك أفراد متعددين فى عمليات اتخاذ القرارات يتخذ شكلين أساسيين :

١ – العمل الجماعى فى ذات الوقت .

٢ – العمل فى تتابع حيث يكمل واحد عمل الآخر .

قد اختلفت آراء المفكرين فى مجال إدارة الأعمال بشأن الوضع التنظيمى الأمثل فيما يتعلق باشتراك أعضاء التنظيم على اختلاف مستوياتهم فى عمليات اتخاذ القرارات . فالاتجاه التقليدى هو اتباع الشكل الهرمى فى التنظيم حيث يتدرج من قاعدة عريضة تضم أعضاء التنظيم المنفذين الذين يختصون بوضع القرارات موضع التطبيق ، ثم يستمر هيكل التنظيم فى الضيق كلما ارتفع المستوى حتى يصل إلى قمة التنظيم التى يتركز فيها حق اتخاذ القرارات . ومنطق هذا التفكير أن اتخاذ قرار عملية صعبة ومعقدة وتحتاج إلى معلومات ومهارات لا تتوفر لعضو التنظيم العادى وإنما تتوفر فقط لأصحاب الخبرة والكفاءة العالية وهم قلة ومن ثم تقصر عملية اتخاذ القرارات على رئاسة التنظيم

والشكل التالى يصور الأساس التقليدى فى التنظيم القائم على تقسيم العمل بين أعضاء التنظيم من حيث حق اتخاذ القرارات . . .



إن التنظيم الهرمى إذ يحدد أساس تقسيم العمل بين أعضاء التنظيم من حيث حق اتخاذ القرارات ، فهو يحدد أيضاً نوعية القرارات التى يمكن لكل مستوى تنظيمى أن يتخذها . وبصفة عامة فإن المستويات الأقل من التنظيم تختص باتخاذ القرارات الروتينية بينما يقتصر اتخاذ القرارات العارضة وغير الروتينية على المستويات الأعلى فى أى تنظيم . ولا شك أن صلاحية هذا المنطق فى التفكير تتوقف على مدى تحقق بعض الشروط المفترضة وأهمها :

١ — أن يلتزم كل من أعضاء التنظيم التزاماً تاما بدوره المحدد له وحدود اختصاصاته التى رسمها له التنظيم . وبالتالى فإن عضو التنظيم الذى يسند له حق اتخاذ قرارات من النوع الروتينى يفترض أنه لن يحاول اتخاذ قرارات من النوع العارض ، بنفس المنطق فإن الرؤساء فى المستوى التنظيمى

الأعلى يجب أن يمتنعوا تماماً عن اتخاذ قرارات روتينية هى من اختصاص مرؤوسيهم .

٢ — إن هناك وسائل تمكن أعضاء التنظيم من التمييز بين المشكلات المختلفة وتحديد المستوى التنظيمى المناسب لاتخاذ قرار فى كل مشكلة .

٣ — وهناك شرط آخر لابد من توافره حتى نحصل على مزايا التنظيم الهرمى فى مجال اتخاذ القرارات ، هو أن أعضاء التنظيم فى المستويات الأعلى ينبغى أن يتوفر لهم معلومات أكثر وأدق من غيرهم من الأفراد فى المستويات التنظيمية الأدنى ، كذلك يجب أن يكون هؤلاء الرؤساء على درجة أعلى من المهارات والقدرات التحليلية التى تمكنهم من اتخاذ قرارات فى المشاكل الأكثر تعقداً وصعوبة من هؤلاء فى المستويات الأدنى .

٤ — وأخيراً فإن شرطاً هاما هو أن يتوفر للرؤساء فى المستويات التنظيمية الأعلى الوقت المتسع الذى يمكنهم من اتخاذ قرارات فيما يرفع إليهم من مشكلات .

تلك الشروط غالباً لا تتحقق فى التنظيمات الفعلية الأمر الذى يجعل منطق تقسيم العمل والتخصص فى عملية اتخاذ القرارات غير مطبق فى أكثر الأحيان . إن الأوضاع التنظيمية فى كثير من المشروعات والتنظيمات تجعل الوصول إلى الموقف المثالى الذى افترضه علماء إدارة الأعمال التقليديين أمراً مستحيلا أو شبه مستحيل .

إن عملية اتخاذ القرارات فى التنظيمات القائمة تشير إلى أن هناك درجة من التداخل والمشاركة بين المستويات التنظيمية المختلفة فى الوصول إلى قرارات فى المشكلات التى يتعرض لها التنظيم . وتنشأ تلك المشاركة للأسباب الآتية :

١ — ميل كثير من المرؤوسين إلى تجاوز حدود اختصاصاتهم الرسمية حين تعجز تلك الاختصاصات عن توضيح ما يجب عمله فى حل مشكلة معينة تواجه المرءوس . فى تلك الحالة يحاول المرءووس أن يخطط لنفسه وأن

يصل إلى قرارات مناسبة لطبيعة المشكلات التى تواجهه .

٢ – إن أساس تحديد المشكلات ومن ثم تعيين المستوى التنظيمى المناسب لاتخاذ القرار يتم بناء على معلومات تأتى من مصادر مختلفة من داخل التنظيم وخارجه . وتلك المعلومات تختلف فى جودتها ونوعيتها باختلاف الأفراد الذين يتولون جمعها وتحليلها واستخراج نتائج معينة منها . فكل فرد يلون تلك المعلومات بخبراته وأفكاره الخاصة .

٣ – إن الأساليب والإمكانيات المطلوبة لاتخاذ القرارات قد لا تتوفر للرؤساء فى المستويات الأعلى للتنظيم ، الأمر الذى يجعلهم ينقلون جانباً من تلك القرارات إلى مستويات أقل .

٤ – وجود التنظيم غير الرسمى الذى يتعارض كثيراً مع حدود التنظيم الرسمى ومن ثم فإننا نجد فى أحيان متعددة أفراداً يتخذون قرارات فى مشكلات لا يؤهلهم لها مركزهم الرسمى أو طبيعة اختصاصاتهم المحددة ، وإنما يتخذون تلك القرارات نتيجة لخبرة خاصة أو بتأثير العلاقات الشخصية داخل التنظيم .

وتلك الأسباب هى التى دعت كثيراً من المفكرين المحدثين[1] فى إدارة الأعمال إلى الدعوة إلى تطبيق الأساليب الجماعية فى التنظيم وتوزيع حق اتخاذ القرارات بشكل يحقق المشاركة الفعالة للمستويات التنظيمية المختلفة فى تلك العملية الأساسية .

عناصر عملية اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تنقسم إلى عدة مراحل أساسية كما سبق أن أوضحنا وهذا التقسيم يركز انتباه المدير على الجوانب الرئيسية لتلك

(١) LikoeR., The Human Organization (N.Y. Mc Graw - Hill, 1967) Argris, Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness, (N.Y. Irwin, 1962).

الوظيفة الرئيسية التى يتحمل عبئها . ومن ناحية أخرى فهناك عدد من العناصر الأساسية التى تسهم فى تحديد الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات وتوضيح معالمها . تلك العناصر هى :

(ا) المناخ الذى يتم فيه اتخاذ القرارات .

(ب) أهداف متخذ القرارات .

(حـ) الاستراتيجيات المختلفة التى قد يستخدمها متخذ القرار .

(د) النتائج المحددة للقرار .

(هـ) النتائج الاحتمالية للقرار .

(و) اتخاذ القرار تحت ظروف المنافسة .

(ز) القيم أو المنافع التى تحكم اتخاذ القرارات وتحدد قيمتها .

(ا) المناخ الذى يتم فيه اتخاذ القرارات

تتضمن عملية اتخاذ القرارات بصفة عامة مشكلة يسعى متخذ القرار إلى حلها ، كما تنطوى على عدد من الأهداف التى قد تتناقض مع بعضها البعض ، إلى جانب وجود بعض الحلول البديلة التى يتعين اختيار أفضلها أو أكثرها ملاءمة . ولا شك أن التوصل إلى تحديد أنسب الحلول يتطلب وجود أسس لقياس العائد أو النتيجة المتوقعة من كل حل واتخاذ تلك النتائج المتوقعة أساساً للمقارنة والمفاضلة .

ولا يجب أن يغيب عن تفكيرنا أن تلك العملية الحركية المستمرة تتم فى جو أو مناخ يؤثر فى إجراءاتها وفى نتائجها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . والعنصر الأول المكون لمناخ اتخاذ القرارات هو شخص متخذ القرارات ذاته . وقد أوضحنا سابقاً أن من يتخذ القرارات فى التنظيم قد يكون فرداً أو جماعة رسمية مثل مجلس الإدارة ، أو جماعة غير رسمية كما هو الحال حين يجتمع مجموعة من المديرين لبحث مشكلة عامة بطريقة غير رسمية .

وأهمية هذه الحقيقة أن قرارات أى مدير أو جماعة من المديرين تتأثر بالقرارات التى يتخذها مديرون آخرون فى التنظيم . ومن ثم فإن نوعية ومدى القرارات التى تتخذ فى أجزاء من التنظيم تمثل جانباً من الخلفية التى يعمل فى ظلها المديرون الآخرون حين تواجههم مشكلة تتطلب الحل . وتنبع المشكلة من أن قرارات كل مدير (أو جماعة من المديرين) تستند إلى أهداف ومفاهيم قد تختلف عن أهداف ومفاهيم غيرهم من المديرين ، وبالتالى فقد يجد متخذ قرار معين نفسه مواجهاً بقرارات ينبغى عليه الالتزام بها حين اتخاذه لأى قرارات جديدة ، وقد تكون تلك القرارات الواجب الالتزام بها نابعة من مفاهيم وأهداف مختلفة عن مفاهيمه وأهدافه هو .

وتزداد المشكلة تعقداً إذا أخذنا فى الاعتبار أن مناخ اتخاذ القرارات لا يقتصر فقط على ما سبق اتخاذه من قرارات داخل التنظيم ، بل إنه يشتمل أيضاً على القرارات التى تتخذ فى تنظيمات أخرى منافسة أو متعاملة مع التنظيم الأصلى . إن المدير حين يتخذ قراراً فى مشكلة خاصة بشركة معينة يكون متأثراً ويعمل فى إطار من القراوات التى تمس هذه المشكاة والتى اتخذت فى تنظيمات أخرى كالمؤسسة أو الوزارة .

إن المناخ الذى يتم فيه اتخاذ قرار معين يتكون إذن من مجموع القرارات السابق اتخاذها سواء داخل التنظيم أو خارجه . ونستطيع أن نحدد بصفة عامة أن تلك القرارات السابقة تتعلق بأى من الجوانب التالية :

— الموارد المتاحة لمتخذ القرارات والتى يستطيع التصرف فيها حلاً للمشكلة التى تعترضه .

— أنواع الأنشطة التى يستطيع القيام بها تنفيذاً للحل الذى قد يتوصل إليه .

— المنتجات (الناتج) التى قد يتم التوصل إليها باستخدام حل معين للمشكلة .

إن تلك القرارات السابقة قد تكون مقيدة للمدير فى بحثه عن حل للمشكلة التى يسعى إلى حلها ، أو قد تكون مساعدة له فى البحث عن هذا الحل . ومن ثم ندرك أهمية دراسة وتحليل المناخ الذى يتم فيه اتخاذ القرارات كوسيلة أساسية لتحديد الأسلوب المناسب لاتخاذ القرارات تبعاً لطبيعة هذا المناخ . ويمكن القول بأن المناخ الذى يقيد المدير فى اتخاذه للقرارات بتحديده للموارد المتاحة أو أنواع الأنشطة، أو النتائج المطلوبة ، يدعو إلى استخدام أسلوب لاتخاذ القرارات يستفيد من تلك المعلومات المتاحة . أما فى حالة المناخ الذى لا يضع أمام المدير قيوداً بل يشير إلى احتمالات فهذا يتطلب استخدام أسلوب يركز على دراسة تلك الاحتمالات ومحاولة التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل قرار .

إن الفكرة الأساسية الآن هى أن المناخ الذى يتم فيه اتخاذ القرارات قد يجعل عنصر المخاطرة Risk من المتغيرات الأساسية التى ينبغى على المدير أن يأخذها فى الاعتبار عند اتخاذه لقرار ما وهذا الموقف هو ما يعبر عنه باتخاذ القرارات فى ظروف المنافسة أو عدم التأكد .

من ناحية أخرى ، فقد يتسم مناخ اتخاذ القرارات بانعدام المنافسين أو المؤثرات الخارجة عن رقابة المدير وهنا يتم اتخاذ القرارات فى ظروف تتسم بالتأكد . ولا يعنى هذا أن اتخاذ القرار يصبح سهلا ، بل إنه يشير فقط إلى أن النتائج التى قد تترتب على القرار يصبح تحديدها أكثر دقة واحتمال حدوثها أكثر تأكداً . مثال ذلك أن تنتج شركة عقل إلكترونى لحساب شركة أخرى بناء على تعاقد بينهما . فى هذه الحالة تصبح قدرة الشركة المنتجة على تحديد احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج أكثر دقة ووضوحاً ، كما يمكن اتخاذ قرارات جدولة الإنتاج وتوقيت مراحله بتأكيد تام .

وخلاصة القول، أن المناخ الذى تتخذ فيه القرارات يتكون من القرارات السابقة وما قد يكون بينها من تناقض أو اختلاف ، كذلك يتضمن التفاعل

مع المنافسين ، ويشتمل على المؤثرات والمتغيرات البيئية والطبيعية التى لا يستطيع متخذ القرارات أن يتحكم فيها . كذلك يتضمن هذا المناخ العديد من المتغيرات الطبيعية والإنسانية ، ومن ثم فإن القرارات الإدارية قد تتخذ فى أى من أنواع المناخ الآتية :

- مناخ يتسم بالتنافس والتناقض .
- مناخ يتسم بالمخاطرة .
- مناخ يتسم بالتأكد .

ومن ثم نستطيع القول بأن عملية اتخاذ القرارات ليست سهلة ولا واضحة ، وأنه لا يوجد أسلوب موحد يمكن اتباعه فى اتخاذ القرارات فى مختلف المواقف الإدارية بلا تمييز .

(ب) أهداف متخذ القرارات

من الأمور الأساسية التى يجب الإشارة إليها بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات ، أهمية الدور الذى تلعبه الأهداف فى توجيه المدير أثناء تلك العملية الأساسية . إن القرار يتخذ أحياناً لتحقيق هدف معين بذاته ، ولكن فى بعض الأحيان الأخرى قد تتعدد الأهداف التى يسعى المدير إلى تحقيقها وقد تتناقض . وفى مثل هذه المواقف تصبح عملية اتخاذ القرار صعبة للغاية . إذ أن قراراً ما وإن حقق هدفاً معيناً ، قد يجعل تحقيق هدف آخر صعباً أو مستحيلا . مثال ذلك لو اتخذ قرار بتخفيض أسعار البيع لسلعة معينة رغبة فى تحقيق هدف زيادة المبيعات ، إلا أن هذا القرار ذاته قد يجعل تحقيق هدف زيادة الأرباح صعباً . أو مثال آخر إذا تقرر رفع الأجور كوسيلة لزيادة الإنتاجية ، فقد يتعارض هذا القرار مع هدف تخفيف حدة الاتجاه التضخمى السائد فى المجتمع .

ويهمنا فى هذا الصدد أن نشير إلى ضرورة التفرقة بين الأهداف العامة

للتنظيم من ناحية ، والأهداف الخاصة بكل من متخذى القرارات داخل التنظيم من ناحية أخرى . فأهداف التنظيم قد تكون تحقيق أقصى ربح ممكن ، أو تقديم خدمة متميزة للمجتمع ، أو توفير فرص العمل لأكبر عدد ممكن من الأفراد . وتلك الأهداف العامة وإن كانت من العوامل التى يسترشد بها متخذ القرارات فى اختياره لبديل دون آخر ، إلا أن هناك أهدافه الشخصية أو إدراكه الشخصى لأهداف التنظيم وتلك تؤثر أيضاً وبطريقة مباشرة فى أسلوب اتخاذه للقرار وفى نوعية القرارات التى يمكن أن يصل إليها. إن الاتجاه التقليدى فى نظريات الإدارة والتنظيم كان يميل إلى تجاهل وجود تناقض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم ، بل كان يفترض أن هناك وحدة كاملة بين تلك الأهداف المختلفة ، وأن أساس القرارات هو الأهداف العامة للتنظيم . مثال ذلك ما ذهب إليه ماكس ويبر من الانفصال التام بين أهداف الفرد وحياته الخاصة وبين عمله فى التنظيم البيروقراطى .

ويجدر أن نحدد أيضاً أن الأهداف العامة للتنظيم والتى تؤثر فى طبيعة القرارات التى يتخذها أعضاؤه ليست بالضرورة كلها أهداف اقتصادية ، بل قد تشتمل على أهداف اجتماعية ، سياسية أو ثقافية تبعاً لطبيعة التنظيم ومجال عمله . كذلك فإن أهداف الأفراد متخذى القرارات ليست دائماً أهدافاً مادية أو اقتصادية ، بل قد تشتمل على أهداف اجتماعية أو قد تكون انعكاساً لأفكار الفرد وقيمه ومعتقداته الخاصة .

خلاصة القول أن فهم وتحليل عملية اتخاذ القرارات يتطلب المعرفة التامة بأنواع الأهداف العامة والخاصة التى يسترشد بها المديرون فى مفاضلتهم بين الحلول البديلة لمشكلة معينة .

(ح) الإستراتيجيات البديلة

من الصفات المميزة لبعض مواقف اتخاذ القرارات تعدد الاستراتيجيات أو الحلول البديلة التى يواجهها متخذ القرار . وفى بعض المواقف الأخرى

يكون عدد تلك الحلول البديلة محدوداً . مثال ذلك فى حالة الرغبة فى اتخاذ قرار يتعلق بميزانية التدريب فى إحدى الشركات ، فإن الاحتمالات الخاصة بالحلول البديلة لا نهاية لها إذ قد تبدأ الميزانية بأى رقم وتنتهى بأى رقم آخر . ولكن فى حالة اتخاذ قرار يتعلق بشراء عقل إلكترونى فإن الحلول البديلة قد لا تتعدى حلين لا ثالث لهما وهما شراء العقل الإلكترونى أو عدم الشراء .

وينبغى هنا أن نحدد بدقة ما نعنيه بتعبير « الحل البديل » . هناك صفتان تميزان الحل البديل هما :

— أن الحل البديل لا بد وأن تكون له القدرة على الإسهام فى تحقيق بعض النتائج التى يسعى إليها متخذ القرار .

— أن الحل البديل لابد وأن يكون فى حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار ، بمعنى أن تتوفر لمتخذ القرار إمكانيات تنفيذه حال اختياره من دون البدائل الأخرى .

إن توفر أى من الشرطين السابقين دون الآخر ينفى عن الحل صفة البديل القابل للاختيار ويتعين على متخذ القرار استبعاده من قائمة الحلول موضع البحث والمفاضلة ومن ثم يصبح الأسلوب السليم لاتخاذ القرار متوقفاً على حصر كافة الحلول التى يمكن أن تسهم فى حل المشكلة بكاملها أو جزء منها ، ثم تحديد مدى قابليتها للتنفيذ بمراجعة الموارد التى يتطلبها كل من تلك الحلول . وبعد ذلك يصير استبعاد الحلول التى لا يتوفر لها الشرطان معاً .

ى — النتائج المحددة للقرار

بعد تحديد الأهداف التى يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها والاستراتيجيات البديلة التى يمكن اتباعها ، تصبح المشكلة هى تحديد العائد Payoff المتوقع من كل بديل أو تحديد النتيجة التى يمكن الحصول عليها حين تطبيق كل من تلك الحلول البديلة . ويعبر عن العائد دائماً فى شكل قيمة نقدية

وإن كان من الممكن تصور وجود وسيلة أخرى للتعبير عن النتائج المتوقعة للحل البديل . مثال ذلك إذا كانت الإدارة تواجه مشكلة خاصة بالإعلان عن منتجات الشركة وكانت البدائل موضع البحث هى كالآتى :

أ — إنفاق ١٠,٠٠٠ جنيه على الإعلان فى العام القادم

ب — إنفاق ٢٥,٠٠٠ جنيه على الإعلان فى العام القادم

حـ — إنفاق ٥٠,٠٠٠ جنيه على الإعلان فى العام القادم

وهنا نجد أن مشكلة الإدارة هى تحديد النتيجة التى تتوقع الحصول عليها فى شكل زيادة فى المبيعات فى حالة استخدام أى من تلك البدائل . إن مجرد تحديد البدائل المتاحة لا يعتبر أساساً كافياً لاتخاذ قرار فى مشكلة ما ، بل إلى جانب هذا ينبغى أن تكون النتائج المتوقعة Outcome من البديل عند تنفيذه واضحة كل الوضوح . ومما يزيد المشكلة تعقيداً أن أى بديل قد يترتب عليه عشرات من النتائج لا نتيجة واحدة فقط . فى المثال السابق نجد أن إنفاق مبلغ معين على الإعلان قد يؤدى إلى زيادة المبيعات ، زيادة تكلفة التسويق ، توسيع نطاق السوق، إثارة المنافسين لزيادة إعلاناتهم هم الآخرين وغيرها من النتائج المحتملة . وفى بعض الأحيان قد توجد حدود أو قيود Constraints على النتائج المتوقعة مثال ذلك أن تحدد الإدارة النتيجة المرغوبة فى زيادة حصة الشركة فى السوق إلى ٧٠٪ بشرط ألا تزيد النفقات التسويقية عن ١٥٪ من إجمالى النفقات .

ويستطيع متخذ القرار أن يعبر عن تلك النتائج المتوقعة للاستراتيجيات المختلفة فى شكل مصفوفة كالتالى :

الأهداف / الحل البديل	هدف ١	هدف ٢	هدف ٣	إجمالى العائد
حل ا	ع ا ١	ع ا ٢	ع ا ٣	مجـ ع ا
حل ب	ع ب ١	ع ب ٢	ع ب ٣	مجـ ع ب
حل حـ	ع حـ ١	ع حـ ٢	ع حـ ٣	مجـ ع حـ

هذه المصفوفة توضح العائد (ع) من كل بديل بالنسبة لدرجة تحقيقه لكل من الأهداف المختلفة التى يسعى المشروع إلى تحقيقها . وهدف هذه المصفوفة تسهيل عملية المقارنة بين الحلول البديلة من حيث قدرة كل منها على تحقيق الأهداف المختلفة لمتخذ القرار . والمثال الرقمى التالى يوضح هذه الناحية من عملية اتخاذ القرارات . لو فرضنا أن شركة كيماوية تحاول الاختيار بين ثلاثة أساليب مختلفة للإنتاج ا ، ب ، ج حيث تعاقدت الشركة على بيع ١٠٠٠ وحدة من المنتج الكيماوى الذى تقدمه للسوق وقيمة التعاقد ١٠,٠٠٠ جنيه . والمصفوفة التالية توضح الإيراد والنفقة والربح بالنسبة لإنتاج ١,٠٠٠ وحدة باستخدام كل من أساليب الإنتاج الثلاثة :

أسلوب الإنتاج	الإيراد	النفقات	الربح
	حـ . م	حـ . م	حـ . م
ا	١٠,٠٠٠	٨,٥٠٠	١,٥٠٠
ب	١٠,٠٠٠	٨,٠٠٠	٢,٠٠٠
حـ	١٠,٠٠٠	٧,٥٠٠	٢,٥٠٠

فإذا فرضنا أن هدف متخذ القرار هو تنفيذ العقد مع تحقيق أقصى ربح نجد أن البديل الأنسب فى هذه الحالة هو أسلوب الإنتاج الثالث (حـ) حيث يحقق ربحاً قدره ٢٥٠٠ حـ . م . ولكن فى أغلب الأحيان تتعدد الأهداف

التى يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها . فإذا افترضنا أن هناك هدفاً آخر فى المثال السابق هو تحقيق أقصى ربح إضافى من استخدام المنتجات الثانوية أو الفرعية التى تنتج أثناء الإنتاج الرئيسى . فإذا علمنا أن كلاً من أساليب الإنتاج الثلاثة السابق ذكرها ينتج عنها المقادير الآتية من منتج فرعى أثناء إنتاج الـ ١,٠٠٠ وحدة الأساسية :

أسلوب الإنتاج ا — ٧٠٠ وحدة

أسلوب الإنتاج ب — ٤٠٠ وحدة

أسلوب الإنتاج حـ — ٣٥٠ وحده

وإذا علمنا أن قيمة إنتاج هذا المنتج الفرعى هى صفر بينما سعر البيع هو ٦ جنيهات للوحدة فى حدود ٥٥٠ وحدة فقط فإن متخذ القرار يستطيع أن يعيد تكوين مصفوفة العائد كالشكل التالى :

أسلوب الإنتاج	الهدف الأول : تنفيذ العقد	الهدف الثانى : زيادة الربح باستغلال المنتج الفرعى	إجمالى العائد
	حـ . م	حـ . م	حـ . م
ا	١,٥٠٠	٣,٣٠٠	٤,٨٠٠
ب	٢,٠٠٠	٢,٤٠٠	٤,٤٠٠
حـ	٢,٥٠٠	٢,١٠٠	٤,٦٠٠

وبناء على هذه المصفوفة الجديدة تصبح الاستراتيجية (ا) هى الأفضل حيث إنها تعطى أعلى عائد بالنسبة لكل من المنتج الرئيسى والمنتج الفرعى معاً.

هـ — النتائج الاحتمالية للقرار

أمر آخر لا بد وأن يتوفر حتى يمكن اتخاذ قرار إدارى سليم ، هو التعرف على احتمال تحقق النتيجة المتوقعة إذا تم تنفيذ بديل محدد Probability ويتم تحديد الموقف حين اتخاذ قرار على الوجه الآتى :

مصفوفة قرار

البديل	النتائج المتوقعة			مجموع الاحتمالات
	ن١	ن٢	ن٣	
	احتمال تحقيق النتائج			
ب ١	,٣	,٦	,١	١
ب ٢	,٤	,٢	,٤	١
ب ٣	,٤	,١	,٥	١
القيم	,٨	,٦	,٤	

توضح هذه المصفوفة أن هناك ثلاثة بدائل للعمل (أو ثلاثة حلول بديلة للمشكلة موضع البحث) ب١ ، ب٢ ، ب٣ . كما أن هناك ثلاثة نتائج متوقعة هى ن١ ، ن٢ ، ن٣ من كل من البدائل الثلاثة على التوالى . كذلك فقد حددت قيمة كل نتيجة متوقعة (أى أهميتها من وجهة نظر متخذ القرار أو مدى رغبته فى تحققها) كالآتى :

ن١ = ٨ و

ن٢ = ٦ و

ن٣ = ٤ و

معنى هذا أن النتيجة ن١ هى أكثرها أهمية ، أو أن متخذ القرار أكثر رغبة فى رؤيتها تتحقق عن النتائج الأخرى . ولكى يتم الاختيار بين هذه البدائل أخذاً فى الاعتبار تلك النتائج المتوقعة وأهمية كل منها ، لا بد من التعرف على احتمال تحقق كل نتيجة حال تنفيذ البديل المتعلق بها . وتلك الاحتمالات هى الأرقام الموجودة فى صلب المصفوفة . مثال ذلك أننا لو نفذنا البديل رقم ب١ فإن احتمال تحقق النتيجة ن١ هو ٣ و فى حين أن احتمال تحقق النتيجة ن٢ هو ٦ و ، بينما أن احتمال تحقق النتيجة ن٣ لا يزيد عن ١ و . ومعروف

أن الاحتمال هو فرصة وقوع حدث معين وأن قيمته تتراوح بين . — ١ وبالتالى كلما اقتربت قيمة الاحتمال من ١ كان هذا دليلا على أن فرصة تحقق النتيجة المتوقعة أكبر وبالعكس إذا اقتربت قيمة الاحتمال من الصفر كان معنى هذا أن فرصة تحقق النتيجة المتوقعة ضعيفة أو منعدمة .

وللاختيار بين تلك البدائل الثلاثة ، نقوم بضرب قيمة الاحتمال فى قيمة النتيجة المتوقعة بالنسبة لكل من النتائج فى حالة كل بديل وتصير المقارنة بين البدائل على أساس المجموع النهائى لحاصل الضرب فى كل حالة . ويتم اختيار البديل الذى يعطى قيمة متوقعة expected value أعلى من غيره .فى المثال السابق نجد أن القيم المتوقعة لكل من البدائل الثلاثة هى كما يلى :

القيمة المتوقعةللبديل ب$_{١}$ = (٣ و × ٨ و) + (٦ و × ٦ و) + (او × ٤ و)

= ٦٤ و

« « « ب$_{٢}$ = ٦٠و

« « « ب$_{٣}$ = ٥٨ و

وعلى هذا الأساس يتم اختيار البديل ب$_{١}$ حيث إنه يعطى أعلى قيمة متوقعة.

ز — القيم أو المنافع التى تحكم اتخاذ القرار

أوضحنا حتى الآن المراحل المختلفة التى تمر بها عملية إتخاذ القرارات الإدارية ويهمنا أن نؤكد أن الوصول إلى قرار فى مشكلة معينة لا يتم وفقاً للمعلومات المتاحة والأسس والمعايير الموضوعية فقط ، وإنما فى أحيان كثيرة يتأثر متخذ القرار بعوامل واعتبارات غير موضوعية ولا ترتبط بأساس المشكلة بشكل مباشر ولكنها تعكس قيمه وأفكاره وطريقة فهمه للأمور . إن متخذ القرار يتأثر فى تحديده للمشكلة واختياره للبدائل والمفاضلة بينها بعوامل متعددة (خلاف الجوانب الموضوعية للموقف) أهمها :

١ — التكوين النفسى لمتخذ القرار وخاصة عوامل الإدراك والدوافع والاتجاهات.

ب ـ المؤثرات الاجتماعية وطبيعة عمليات التفاعل الاجتماعى من تنافس أو تعاون بين متخذ القرارات وغيره من الأفراد داخل التنظيم أو خارجه .

حـ ـ القيم والمعتقدات والتقاليد والعادات التى تميز البيئة التى يعيش فيها متخذ القرارات .

ومن ثم نصل إلى استنتاج رئيسى وهو أن عملية اتخاذ القرارات ليست دائماً عملية رشيدة Rational تخضع للمنطق المجرد والحساب الدقيق ولكنها عملية شخصية تتأثر بصفات وخصائص الإنسان متخذ القرار .

خلاصة

اتخاذ القرارات وظيفة إدارية أساسية يمارسها المديرون على مختلف مستوياتهم التنظيمية . وتنقسم عملية اتخاذ القرارات إلى مراحل أساسية يمر بها المدير هى :

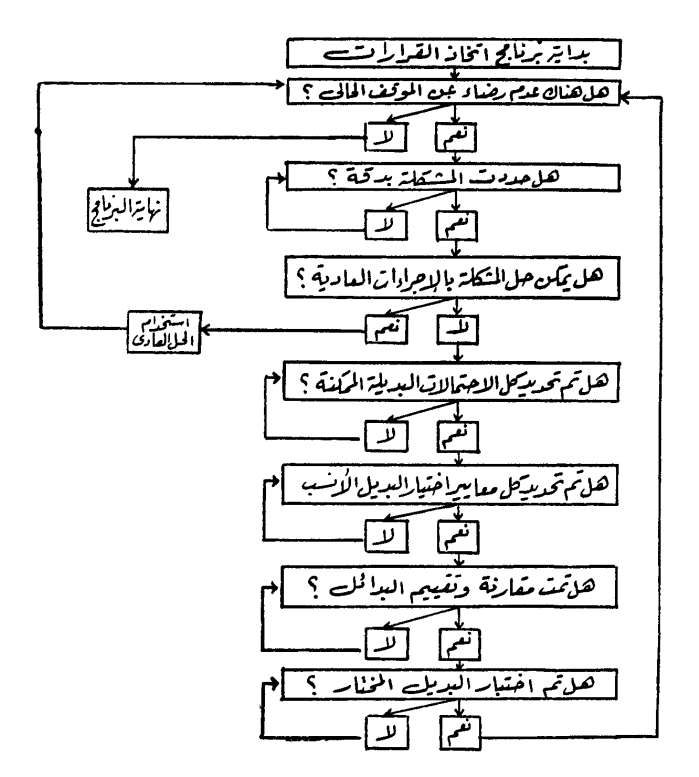
ـ إدراك المشكلة وتحديد جوانبها

ـ البحث عن حلول بديلة

ـ اختيار البديل الأنسب

ونستطيع تلخيص عملية اتخاذ القرار فى أسلوب عملى بإظهار مراحلها المختلفة وأنواع الأسئلة التى يجب على المدير أن يوجهها لنفسه ليتأكد من أنه قد اتخذ القرار المناسب وأنه لم يغفل بعضاً من الإجراءات المؤدية إلى حسن اتخاذ القرار . ويوضح الشكل التالى برنامجاً عملياً لاتخاذ القرارات الإدارية :

برنامج عملى لاتخاذ القرارات



الفصل الثالث

التنظيم Organizing

أوضحنا فى الفصول السابقة من الكتاب أن المدير فى أى مشروع من المشروعات يمارس عدداً من الوظائف الرئيسية التى تكون فيما بينها ما يسمى بالعملية الإدارية Management Process وتلك الوظائف متكاملة بحيث يتوقف نجاح أى منها على كفاءة المدير فى ممارسته للوظائف الباقية . فوظيفة التخطيط مثلا تعتمد على وجود تنظيم سليم ومتكامل يسهم فى وضع الخطط ويضعها موضع التنفيذ الصحيح . كذلك فإن وظيفة المتابعة وتقييم الأداء التى سيرد عنها الحديث فى فصل قادم تتوقف هى الأخرى على كفاءة التخطيط وحيويته ، إذ لا معنى للمتابعة إن لم تكن هناك خطة صحيحة . وهكذا بالنسبة لباقى الوظائف التى يمارسها المديرون . ولكننا لأغراض الدراسة والتحليل نجد أنفسنا فى حل من الحديث عن كل من تلك الوظائف وكأنها منفصلة أو مستقلة عن الوظائف الأخرى . لذلك نؤكد الآن أن حديثنا عن وظيفة التنظيم لا يمكن أن ينفصل عما سبقه من حديث عن التخطيط واتخاذ القرارات . أو ما سيتبعه عن وظائف أخرى . ووظيفة التنظيم هى .

« إنشاء هيكل متكامل للشركة أو المؤسسة يحدد أقسامها واختصاصاتها وعلاقاتها المتداخلة ويحدد أيضاً خطوط الاتصال والسلطة والمسئولية فى تلك الأقسام المتداخلة » .

عناصر عملية التنظيم

حين يباشر المدير عملية التنظيم يجد نفسه فى مواجهة عدد من العناصر التى سوف تشملها العملية والتى ينبغى دراستها وتحديد إمكانياتها ومدى

تجانسها حتى يكون فى إمكانه أن ينشىء منها هيكلا متكاملا وفعالا .
تلك العناصر هى :

١ — الأعمال أو الوظائف المطلوب تأديتها Task or work to be done

٢ — الأفراد الذين سيؤدون الأعمال Personnel

٣ — الموارد والإمكانيات المادية والآلية Resources

٤ — المستوى العلمى أو التكنولوجى المتاح للمشروع Technology

إذن نستطيع التعبير عن عملية التنظيم بشكل آخر حيث نصفها بأنها عملية مزج أو تكوين مركب متجانس من العناصر الأربعة السابقة يكون قادراً على تحقيق هدف أو أهداف محددة أنشئ المشروع من أجل الوصول إليها . أى أن شرطا أساسيًّا من شروط عملية التنظيم هو التعرف على الهدف أو الأهداف التى يسعى المشروع إلى تحقيقها وتحديد تلك الأهداف بدقة ووضوح حتى تتخذ أساسا ومرشداً للتنظيم . ولكن إتمام عملية التنظيم بكفاءة يتطلب الإلمام بطبيعة الظروف المحيطة وأخذها فى الأعتبار حتى نضمن للهيكل التنظيمى المتكون فعالية العمل والقدرة على مواكبة الظروف المحيطة . ونقصد بالظروف المحيطة ما يلى :

— الأوضاع والتقاليد الاجتماعية السائدة فى مجتمع معين
— الأوضاع والمؤسسات الثقافية والحضارية بصفة عامة
— القوانين والنظم السائدة
— الأوضاع والمؤسسات السياسية
— الأوضاع والنظم الاقتصادية
— القيم والتقاليد والأخلاقيات السائدة فى المجتمع .
— طبائع وعادات ورغبات المستهلكين ، والعمال وغيرهم ممن سيتعاملون

مع المشروع . تلك الظروف المحيطة تلعب دوراً أساسياً ومؤثراً فى أداء أى مشروع حيث إنها تؤدى دوراً مزدوجاً :

أولا — هى تحدد للمشروع كمية ونوعية الموارد التى يمكن الحصول عليها سواء موارد بشرية أو مادية . كما تحدد له القيم والأهداف التى ينبغى أن يعمل على الوصول إليها .

ثانيا — هى تحدد ما إذا كانت ستقبل إنتاج المشروع (وبالتالى تضمن له النجاح والازدهار) أم سترفضه (وبالتالى تحكم عليه بالفشل) .

لذلك فإن عملية التنظيم إلى جانب اتخاذها الهدف أو الأهداف المحددة للمشروع كأساس للعمل (وتلك الأهداف بدورها أن هى إلا نتيجة الظروف المحيطة السابق ذكرها) فإنها يجب أن تأخذ الظروف والعوامل المحيطة فى الاعتبار حين مباشرة المزج والتنسيق بين العناصر الأربعة السابق الإشارة إليها .

ويمكننا بهذا الأسلوب أن نصور عملية التنظيم كما فى الشكل التالى على أنها نظام System يتكون من مدخلات ، أنشطة داخلية ، ومخرجات .

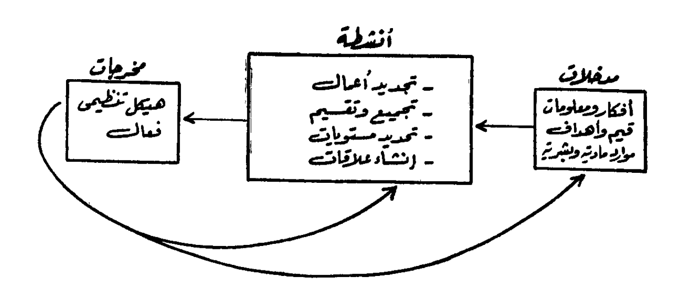
المدخلات هى : — الهدف أو الأهداف التى يسعى إليها المشروع .
— الأفكار والمعلومات عن الظروف المحيطة
— الموارد المتاحة للمنظم

الأنشطة هى : — عملية تحديد الأعمال المطلوب تأديتها
— عملية تجميع الأعمال المتشابهة فى أقسام
— عملية تحديد المستويات الإدارية
— عملية تحديد العلاقات بين الأقسام

أما المخرجات فهى :

هيكل تنظيمى يمثل الجهاز القائم بالعمل فى المشروع والقادر على تحقيق الأهداف المحددة له فى إطار الظروف العامة المحيطة وأخذا فى الاعتبار الموارد المتاحة .

عملية التنظيم



Feed back

ولا شك أن دورة عملية التنظيم تكتمل بتلقى معلومات عن كيفية أداء التنظيم ومدى فعاليته وكفاءته فى تحقيق الأهداف المرجوة ، وبناء على تلك المعلومات فإنه فى حالة قصور التنظيم قد يتم أى من الأعمال الآتية :

١ – إعادة التنظيم

٢ – تعديل الأهداف أو تغييرها

٣ – محاولة إدخال تغيير على الظروف المحيطة .

إجراءات التنظيم

يمكن أن نصور إجراءات عملية التنظيم على أنها محاولة لحل مشكلتين أساسيتين هما —

أولا — المشكلة الأفقية Horizontal

ثانيا — المشكلة الرأسية Vertical

أولا — المشكلة الأفقية

ونقصد بها مشكلة تحديد الأقسام أو الأجزاء المختلفة التى يتكون منها التنظيم أو مايطلق عليه «مشكلة التقسيم إلى إدارات Departmentalization ويمكن حل هذه المشكلة باتخاذ الإجراءات التالية :

١ — تحديد الهدف العام الذى يسعى المشروع إلى تحقيقه

٢ — تجزئة الهدف العام إلى أهداف متخصصة ومحددة

٣ — تحديد أنواع الأعمال أو الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق كل من تلك الأهداف .

٤ — تجميع الأعمال أو الأنشطة المتشابهة أو المتماثلة أو المتكررة فى نشاط رئيسى .

٥ — تجميع مجموعة الأعمال أو الأنشطة الرئيسية المؤدية إلى تحقيق هدف جزئى متخصص فى مجموعة تنظيمية واحدة .

٦ — تقدير حجم العمل الذى يتوقع أن يتم فى كل من تلك المجموعات التنظيمية لكل من الأنشطة الرئيسية بها .

٧ — تحديد معدل الأداء (أو الحجم المتوسط من العمل الذى يتوقع أن يقوم به شخص عادى) بالنسبة لكل نوع من أنواع الأنشطة الرئيسية داخل المجموعة التنظيمية .

٨ – بقسمة حجم العمل الكلى (خطوة ٦) على معدل الأداء (خطوة ٧) لكل نوع من الأنشطة الرئيسية فى المجموعات التنظيمية يتحدد عدد الأفراد اللازمين لشغل وظائف تلك المجموعة التنظيمية .

٩ – بتحليل وتوصيف النشاط الذى سيقوم به كل فرد يمكن تحديد المواصفات المطلوب توافرها فيمن سيعهد إليهم أداء تلك الأنشطة .

وبهذا فإن نتيجة عملية التقسيم أن نجد لدينا عدداً من المجموعات التنظيمية تختص كل مجموعة بأداء عدد من الأنشطة الرئيسية التى تؤدى إلى تحقيق هدف متخصص بحيث إن تحقيق تلك الأهداف فى مجموعها يمثل الهدف العام للمشروع . من ناحية أخرى فإن عملية التقسيم تمدنا بمعلومات عن نوعية الأنشطة التى ستؤدى فى كل مجموعة تنظيمية وعدد الأفراد اللازمين لأدائها ونوعياتهم .

ثانياً – المشكلة الرأسية

ويقصد بالمشكلة الرأسية تحديد عدد المستويات الإدارية Management levels أو مستويات الإشراف فى الهيكل التنظيمى ولا شك أنه ليست هناك وسيلة محددة يمكن الاستناد إليها فى تحديد عدد المستويات الإدارية فى مشروع معين بدقة كاملة ، إلا أن هناك بعض القواعد التى يمكن الاسترشاد بها فى هذا الشأن . وقبل أن نعرض لتلك القواعد يهمنا أن نشير إلى مجموعة العوامل التى تؤثر فى اتخاذ قرار بشأن عدد المستويات الإدارية أو الإشرافية ومنها :

١ – ميل القائمين على التنظيم إلى مركزية أو لا مركزية اتخاذ القرارات .

٢ – عدد الأفراد الذين سيشغلون وظائف المجموعات التنظيمية المختلفة .

٣ – قدرة وكفاءة وخبرة الأفراد .

٤ – قدرة وكفاءة وخبرة المشرفين أو المديرين .

٥ – درجة بساطة أو تعقد الأعمال والأنشطة .

ونستطيع القول بصفة عامة إن عدد المستويات الإشرافية يميل إلى الزيادة إذا توفرت الشروط الآتية :

– الرغبة فى تحقيق درجة أعلى من اللامركزية

– كبر عدد الأفراد الذين سيشغلون وظائف المجموعات التنظيمية مما يحتم تقسيمها رأسيا إلى مجموعات أقل عدداً .

– انخفاض قدرة وكفاءة وخبرة الأفراد والمشرفين

– كانت درجة تعقد الأعمال أو الأنشطة عالية

وعلى العكس من ذلك يميل عدد المستويات الإدارية أو الإشرافية إلى الانخفاض إذا :

– زادت الرغبة فى تحقيق المركزية .

– انخفض عدد العاملين بالمجموعات التنظيمية .

– ارتفعت كفاءة وقدرة وخبرة الأفراد والمشرفين .

– كانت نوعية العمل بسيطة وغير معقدة .

ولا شك أنه فى تحديد عدد المستويات الإدارية أو الإشرافية يمكن وضع بعض القواعد التحكمية التى تستند إلى عدد العاملين باعتباره العامل الأساسى أخذا فى الاعتبار مشكلة نطاق الإشراف . مثال ذلك :

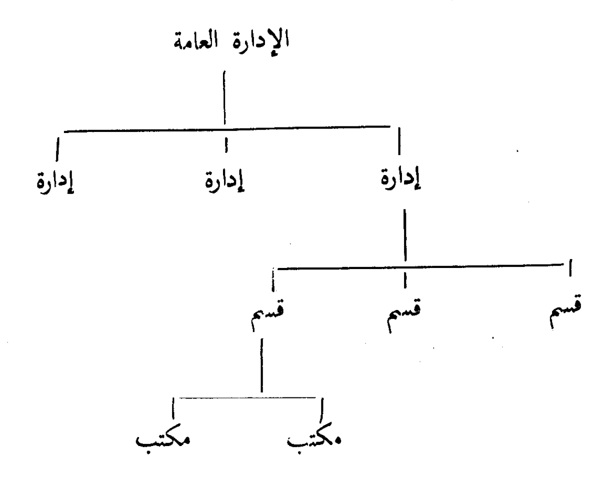
إدارة عامة – إذا زاد عدد العاملين عن ٥٠

إدارة – إذا كان عدد العاملين من ٢٥ – ٥٠

قسم – إذا كان عدد العاملين من ١٥ – ٢٥

مكتب – إذا كان عدد العاملين أقل من ١٠

وعلى هذا الأساس فلو تبين من عملية التقسيم الأفقى أن مجموعة الإنتاج بشركة معينة ستحتاج إلى ٥٠٠ فرد إذن يمكن تقسيمها إلى الأقسام الآتية رأسيا أخذاً فى الاعتبار أن نطاق الإشراف هنا لايزيد عن ٢٠ .



كما قد يستند إلى درجة الأهمية الوظيفية كمعيار لتحديد عدد المستويات الإدارية بغض النظر عن عدد العاملين .

وأخيراً فإن عملية التنظيم لا بد وأن تحدد طبيعة العلاقات وشبكة الاتصالات فى الاتجاهين الرأسى والأفقى تيسيراً للعمل .

المداخل المختلفة لدراسة التنظيم :

هناك عدد متزايد فى نظريات التنظيم كل منها تسعى إلى تقديم تفسير لظاهرة التنظيم وتحديد العوامل المؤثرة عليه . ويؤدى هذا التعدد فى نظريات التنظيم إلى وجود مجالات كبيرة للاختلاف والتعارض فيما بينها الأمر الذى يجعل من الصعب أن نتحدث عن « نظرية التنظيم » التى تعطى تفسيراً شاملا وعاماً للظاهرة موضع البحث . أن كلا من تلك النظريات تركز على جانب أو آخر من جوانب التنظيم ، أو تبدأ بمفهوم أو وجهة نظر تختلف عن غيرها من النظريات . وبالتالى فإن المشكلة الأساسية فى

دراسة نظريات التنظيم ليست فى تفضيل نظرية على نظرية أخرى ، أو إثبات صحة أو خطأ كل من النظريات المتعددة ، ولكن المشكلة هى فى إحداث نوع من التجميع أو التكامل والتوحيد Integration والتنسيق بين تلك النظريات المختلفة بحيث نخرج فى النهاية بهيكل نظرى Theoretical Model يصلح أساساً لتفسير السلوك التنظيمى والتنبؤ به والتحكم فيه .

إن فائدة وجود مفهوم شامل وموحد للتنظيم تتلخص فى أنه يساعد فى توجيه وترشيد العمل فى مجالات أساسية ثلاث :

(١) التطبيق والممارسة الإدارية فى التنظيمات المختلفة .

(٢) البحث والدراسة العلمية فى موضوعات الإدارة والتنظيم .

(٣) تعليم وتدريب المديرين .

إن نظرية التنظيم تمثل الإطار الفكرى الذى تتم فى داخله عمليات الإدارة والبحث والتعليم التى تهدف جميعاً إلى تكوين التنظيمات القائمة (وتوجيه التنظيمات الجديدة) إلى تحقيق أهدافها التى أنشئت من أجلها .

تصنيف نظريات التنظيم :

يمكن تقسيم نظريات التنظيم المختلفة إلى فئتين أساسيتين : —

ا — النظريات الكلاسيكية أو التقليدية .

ب — النظريات الحديثة .

وسنعرض فيما يلى لأهم ملامح تلك النظريات المختلفة وبيان أوجه الاختلاف فيما بينها :

١ — نظريات التنظيم الكلاسيكية أو التقليدية :

Classical or Traditional Organization Theories

وتضم هذه الفئة نظريات التنظيم التى تركز على عناصر « العمل » و « الهيكل التنظيمى » باعتبارهما عناصر التنظيم الأساسية وما يترتب على ذلك من « تحديد للسلطة » و « توزيع للمسئولية » وتعيين « نطاق الإشراف والرقابة » .

وتتميز النظريات الكلاسيكية بصفة عامة بكونها نظريات مثالية أى أنها تصف ما يجب أن يكون دون أن تصف الواقع التنظيمى بصفة مباشرة ، كما أنها نظريات تفترض الرشد (Rationality) فى أعضاء التنظيم من الأفراد وتعتبرهم من المعطيات (Givens) أى أنه لا تأثير لهم فى سلوك التنظيم . وأخير فإن النظريات الكلاسيكية تنظر للتنظيم على أنه نظام مغلق Closed system أى أنه منعزل عن البيئة المحيطة به ولا يتأثر بما يجرى فيها من أحداث وتطورات .

والأمثلة على النظريات الكلاسيكية للتنظيم نجدها فى النماذج الآتية :—

— نظرية البيروقراطية .

— نظرية الإدارة العلمية .

— نظرية التقسيم الإدارى (أو مدرسة الإدارة العامة) .

وتركز تلك النظريات جميعاً على العناصر الآتية باعتبارها المتغيرات الأساسية التى تحكم عمل التنظيم وسلوكه :

١ — تقسيم العمل والتخصص .

٢ — تسلسل السلطة .

٣ — هيكل التنظيم الرسمى .

٤ — نطاق الإشراف والرقابة .

٥ — مبدأ الرشد .

الخصائص العامة للنظريات الكلاسيكية للتنظيم :

يطلق بعض الكتاب لفظ « نموذج الآلة » على نظريات التنظيم الكلاسيكية ويرجع السبب فى هذه التسمية إلى أنها اعتبرت الأفراد العاملين فى التنظيم بمثابة آلات .

فالعنصر البشرى فى النظريات الكلاسيكية ليس من المتغيرات التى تؤثر على سلوك التنظيم وكيفية عمله . وفيما يلى بعض السمات الأساسية التى تميز نظريات التنظيم الكلاسيكية :

– تعتبر تلك النظريات أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الأعمال والمهام وأن وحدة التنظيم الأساسية هى الوظيفة وأن لكل وظيفة وصفاً محدداً يوضح بكل دقة الأعمال والواجبات التى ينبغى على شاغلها القيام بها . أى أن واجبات الفرد محددة وتتطلب نظرية التنظيم الكلاسيكية أن يقوم الإنسان بملاءمة نفسه لمتطلبات العمل .

– هناك خطوط رسمية محددة للاتصال بين أجزاء التنظيم فى اتجاه يجرى من أعلى إلى أسفل فى شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة إلى العاملين دون أن يكون لهؤلاء الآخرين حق المناقشة ، أى أن هناك أسساً ثابتة وواضحة للاتصال بين أفراد التنظيم تتفق مع التصميم الرسمى له .

– يطبق التنظيم أساليب للقيادة تقوم على استخدام السلطة والنفوذ .

– هناك نطاق محدد للإشراف والرقابة يمارس خلاله كل رئيس مهام إدارته .

– تفترض نظريات التنظيم الكلاسيكية أن كل أعضاء التنظيم يتصفون بالرشد حيث يسعون إلى تحقيق أقصى عائد ممكن . فالمدير يحاول تحقيق أقصى ربح والعامل يحاول تحقيق أقصى دخل وهكذا . ويتطلب مبدأ الرشد توفر المعلومات الكاملة عن ظروف العمل وبذلك فإن عمليات اتخاذ القرارات

تصبح فى المفهوم الكلاسيكى عملية حسابية بسيطة وواضحة إذ تتم فى حالة من التأكد التام .

— تعتبر نظريات التنظيم الكلاسيكية أن التنظيم عبارة عن نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة وأن كل ما يتم من أنشطة وعمليات فى التنظيم مرجعها نشاط أعضائه فقط وليس هناك أى مؤثرات خارجية تؤثر فى نشاطه أو عمله .

نظرية البيروقراطية كنموذج لنظريات التنظيم الكلاسيكية :

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وضعها ماكس ويبر[١] Max Weber البداية لنظرية التنظيم . وقد هدف ويبر من تقديم نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإدارى للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمى . ويتصف التنظيم البيروقراطى كما وصفه ماكس ويبر بعدد من الخصائص الأساسية هى :

١ — مجالات التخصص الوظيفى محددة وثابتة وفقاً للتنظيم الرسمى . وتنظم القواعد واللوائح الرسمية عملية تحديد تلك المجالات الوظيفية .

٢ — توزع الأنشطة والأعمال الضرورية لتسيير دفة التنظيم البيروقراطى على أعضائه باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة .

٣ — توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر لتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمى ثابت وفقاً لقواعد واضحة ومحددة . وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التى تمنح لعضو التنظيم البيروقراطى ونوعها .

٤ — هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات . وبالتالى لايعين فى التنظيم البيروقراطى إلا من كان مؤهلا لأداء تلك المهام بالطرق المحددة لها .

---

(١) Gerth H.H., and Mills, C.W., From Max Weber. A Galaxy Book copyright 1946 by Oxford univerity press.

٥ – ينقسم التنظيم البيروقراطى إلى عدة مستويات متخذاً شكلا هرمياً وبالتالى يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطى على المستويات الأدنى معتمدة على المستندات التى تحمل إليها المعلومات اللازمة .

وبالتالى يوجد جهاز من الموظفين والكتبة مهمتهم الاحتفاظ بتلك الوثائق والمستندات وعلى هذا يرى ماكس ويبر أن مجموعة العاملين بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووثائق يكونون « مكتب » أو (Bureau) وفى المبدأ يفصل التنظيم البيروقراطى « المكتب » عن النشاط الخاص للموظفين بمعنى أن العمل البيروقراطى يجب أن ينفصل ويبتعد عن حياة الموظف الخاصة .

٦ – إن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب . ومن ناحية أخرى فإن التنظيم البيروقراطى يتطلب عادة كل نشاط وجهد الموظف حتى ولو كانت ساعات عمله محددة .

٧ – تطبق الإدارة البيروقراطية قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبى .

وطبقاً لرأى ماكس ويبر فإن التنظيم البيروقراطى يعتبر التنظيم المثالى حيث يتميز بالمزايا الآتية :

– الدقة – المعرفة الكاملة بأصول العمل

– السرعة – الاستقرار والاستمرار

– الوضوح – تقليل الاحتكاكات بين الأفراد

– خضوع المرؤوسين لرؤسائهم – تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل .

الانتقادات الموجهة لنظرية البيروقراطية لماكس ويبر :

يمكن أن نوجه عدداً من الانتقادات الأساسية لمضمون النظرية البيروقراطية للتنظيم تتركز فى الآتى :

١ — إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة وإغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان ، الأمر الذي يؤدي إلى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة للسلوك الإنساني في التنظيم البيروقراطي قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة .

٢ — أن بعض المبادئ التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية .

٣ — أن التركيز في تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الإنحراف عن القواعد والتعليمات مما يحتم الالتجاء إلى مزيد من الرقابة والإشراف ومن ثم يصل التنظيم إلى موقف يتسم بانخفاض الكفاءة وتخصيص جانب كبير من الوقت والجهد للقيام بأعمال الرقابة وترك الأهداف والأعمال الأساسية للتنظيم .

٤ — هناك تناقض واضح بين خصائص التنظيم المثالي كما حددها ماكس ويبر . مثال ذلك التناقض بين فكرة التدرج الهرمي في الرئاسة والإدارة استناداً إلى السلطة وبين فكرة الخبرة والتدريب كأساس لاختيار الموظفين .

٥ — وأخيراً فإن نجاح التنظيم وفعاليته لا يتوقفان على الخصائص الذاتية أو الداخلية له فحسب كما تصور نظرية البيروقراطية ، بل إن للظروف والعوامل الخارجية أيضاً تأثيراً ملموساً في هذا النجاح أو الفاعلية .

نظرية الإدارة العلمية كنموذج لنظريات التنظيم الكلاسيكية :

تقوم فلسفة الإدارة العلمية على أساس أربعة مبادئ رئيسية [١] .

١ — استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات .

٢ — اختيار الآلات ، المواد والعمال بطريقة علمية سلمية .

(١) Taylor, F.w, The principles of Scientific Management, N.Y. Harper, 1923

٣ – بعد اختيار العامل المناسب وبعد أن يعهد إليه بأداء عمل محدد يجب أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل .

٤ – يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس تولى الإدارة مهام التخطيط والرقابة وتولى العمال مهام التنفيذ .

وتهدف نظرية الإدارة العلمية إلى القضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية من خلال تقديم مفهوم جديد لطبيعة التنظيم والعوامل المؤثرة عليه . وقد تركزت أفكار الإدارة العلمية عند مستوى العامل الصناعى أو مستوى الإنتاج Production Ievel وقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على مبدأ التخصص وتقسيم العمل حيث يعهد إلى كل عامل بعمل محدد ويتم تدريبه على الطريقة المثلى لأداء ذلك العمل . لذلك ركزت النظرية على مبدأ التعاون واعتبرته السبيل لحل التناقضات بين الإدارة والعمال .

ويمكن اعتبار الهدف الأساسى لنظرية الإدارة العلمية هو تحليل التفاعل بين خصائص الإنسان والبيئة الاجتماعية وبيئة العمل التى يخلقها التنظيم ، بذلك أطلق عليها بعض الكتاب تعبير « نظرية التنظيم الفسيولوجية »[١] ؛ من ناحية أخرى فقد ركز تايلور فى نظرية الإدارة العلمية على الإنسان باعتباره تابعاً للآلة فى أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية .

أركان نظرية الإدارة العلمية :

١ – وحدة التنظيم الرئيسية هى العمل Task ونوع العمل موضع الاهتمام هو الأعمال المصنعية أو الأعمال الكتابية البسيطة وهى تتصف بالتكرار ولا تتطلب تفكيراً أو حلا للمشاكل من قبل العامل .

٢ – السلوك الإنسانى فى التنظيم يمكن النظر إليه على أنه سلسلة متتابعة من العمليات أو الأنشطة العادية المنتظمة .

---

(١) March, J. and Simon, H., Organizations, N.Y. Wiley; 1958 p. 12,

٣ – وبالتالى فإن أقصى ما تهتم به النظرية من صفات العامل الإنسان هى :

الطاقة – أى الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه .

السرعة – أى الوقت الذى يستغرقه الإنسان من مستوى كفاءة محدد وببذل درجة معلومة من الجهد فى إنجاح عمل معين .

القدرة على الاستمرار – أى قدرة الإنسان على الاستمرار فى بذل المجهود العضلى فى مواجهة الشعور بالتعب .

مبادئ التنظيم فى نظرية الإدارة العلمية :

١ – استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل .

٢ – توفير الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة أو المعدل المطلوب .

٣ – استخدام الخبراء المتخصصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل .

// أى أن نظرية الإدارة العلمية تركز على المتغيرات والخصائص التالية للتنظيم :

– العمل

– التخصص وتقسيم العمل

– افتراض الرشد rationality فى العمال والإدارة .

– التركيز على هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسى .

– استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل .

– تنميط العمليات .

– وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات .

— توحيد الإجراءات .

— عدم ازدواج الوظائف التنظيمية .

ويعاب على نظرية الإدارة العلمية أنها أغفلت أثر المتغيرات البيئية على أعمال التنظيم واعتبرته بمثابة نظام مغلق . كما أنها أغفلت أهمية العنصر الإنسانى واحتمالات قيام تنظيم غير رسمى من العلاقات الإنسانية بين العاملين ، وأخيراً فقد قصرت النظرية اهتمامها على المشكلات الإنتاجية دون غيرها من مشاكل التنظيم .

نظرية التقسيم الإدارى (أو اتجاه الإدارة العامة) :

من بين الكتاب الذين أسهموا فى تقديم أفكار تلك النظرية لوثر جوليك[١] ليندال أرويك[٢] ، مونى وريلى [٣] ، وهنرى فايول[٤] .

وتهتم نظرية التقسيم الإدارى بالعمليات الداخلية للتنظيم ومظاهر الأداء المادى للعمل . والمشكلة الأساسية التى اهتمت بها النظرية هى عملية التنظيم التى تتلخص فى الخطوات الآتية :

١ — تحديد هدف التنظيم .

٢ — تجميع الأعمال أو الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف .

٣ — تجميع الأعمال أو الأنشطة المتماثلة أو المتكاملة فى وظائف jobs

٤ — تجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة فى أقسام . Sections

٥ — تجميع الأقسام المتماثلة أو المتكاملة فى إدارات .

وتنص النظرية على أن أى عمل تنظيمى يجب أن يحتوى على أنشطة تتعلق

(١ و ٢) Gulick, L.H., and Urwick, L. (ed.) Papers on the Science of Administration N.Y. 1937.

(٣) Mooney, J.D., and Rielly, A.C., The principles of Organization, N.Y. 1939.

(٤) Fayol, H., Industrial and General Administration, London, 1930.

بإدارة واحدة فقط وهى الإدارة التى يعمل بها الشخص القائم بالعمل . وقد حددت نظرية التقسيم الإدارى أسس توزيع الأعمال على أقسام التنظيم المختلفة فى الآتى :

١ ــ التوزيع على أساس الهدف By Purpose

٢ ــ التوزيع على أساس المرحلة By Process

٣ ــ التوزيع على أساس الفرد العامل By Person

٤ ــ التوزيع على أساس المكان By Place

٥ ــ التوزيع على أساس وظيفى By Function

ومن المبادئ الأساسية التى تقوم عليها نظرية التقسيم الإدارى ما يلى :

ــ أهمية القيادة الإدارية .

ــ وحدة الأمر

ــ الالتزام بخطوط السلطة الرسمية .

ــ نطاق الإشراف المحدد .

ــ استخدام المستشارين Staff كأداة للتنسيق والرقابة .

وبصفة عامة فإن نظرية التقسيم الإدارى تهتم بالتكوين الداخلى للتنظيم أو هيكل التنظيم بالدرجة الأولى وما زال هدف الكفاءة هو ما تسعى إليه النظرية لذا فهى تحدد عدداً من مبادئ التنظيم الواجب اتباعها لضمان الكفاءة الإدارية .

تقييم النظريات الكلاسيكية للتنظيم :

تعانى النظريات الكلاسيكية للتنظيم من عدة نقاط ضعف رئيسية تجعلها غير قادرة على تقديم تفسير سليم وشامل لظاهرة التنظيم . وفيما يلى نجمل عدداً من أهم الانتقادات التى وجهت إليها :

١ – تعارض وتناقض المبادئ التى تقدمها نظريات التنظيم الكلاسيكية . فقد أوضح هربرت سيمون[1] أن مبادئ التنظيم تتعارض وتتناقض مع بعضها البعض كما هو الحال بالنسبة لمبدأ نطاق الإشراف المحدود ومبدأ تقليل عدد المستويات التنظيمية . كما أن كثيراً من مبادئ التنظيم لاتحتوى على أفكار دقيقة عن كيفية وضعها موضع التطبيق مثل مبادئ التخصص ووحدة الأمر .

٢ – عدم واقعية الفروض التى بنيت عليها النظريات الكلاسيكية للتنظيم من حيث افتراضها أن الإنسان رشيد يسعى لتعظيم المنفعة وبالتالى فإن الحوافز الاقتصادية هى المحرك الوحيد لطاقاته على العمل . إن الانسان ليس آلة ولكنه تكوين نفسى واجتماعى له رغبات ومشاعر واتجاهات تحكم سلوكه . وقد أغفلت النظريات الكلاسيكية هذه الجوانب السلوكية الهامة المحددة للأداء الإنسانى للعمل .

٣ – كذلك أغفلت النظريات الكلاسيكية أهمية العلاقات الإنسانية التى تنشأ بين العاملين فى التنظيم وما يترتب عليها من قيام تنظيم غير رسمى Informal Organization إلى جانب التنظيم الرسمى الذى تركز عليه النظريات الكلاسيكية .

٤ – إغفال أهمية عمليات اتخاذ القرارات حيث تركز النظريات الكلاسيكية على وصف التكوين الداخلى للتنظيم وكيفية توزيع الوظائف والواجبات بين أجزائه دون أن تدرس عملية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة عليها .

٥ – إن نظريات التنظيم الكلاسيكية تنظر للإنسان على أنه آلة وبذلك فهى تحدد له عملا ثابتاً وواجبات محددة تقلل من حريته فى العمل والتصرف .

---

(١) Simon, H., Administrative Behavior, N.Y., The Macmillan Co, 1945 pp. 20 - 44.

ب – نظريات التنظيم الحديثة : Moder.ı Organization Theories

تمثل نظريات التنظيم الحديثة تطوراً هاما فى الفكر التنظيمى حيث عمدت إلى تلافى العيوب وأوجه النقد التى وجهت إلى النظريات الكلاسيكية للتنظيم وقد كانت السمات الأساسية التى ميزت النظريات التنظيمية الحديثة عن النظريات التقليدية ما يلى :

١ – الاهتمام بدراسة السلوك الإنسانى والتركيز على العنصر البشرى باعتباره من المحددات الأساسية للسلوك التنظيمى . وقد تجلى هذا الاهتمام فى نظريات العلاقات الإنسانية المختلفة .

٢ – النظر إلى التنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً Open system حيث تنشأ بينه وبين البيئة المحيطة علاقات تبادلية ومن ثم يصبح لعوامل البيئة وما يحدث بها من تغيرات تأثير على سلوك التنظيم وكيفية عمله وتطوره .

٣ – لاتقتصر النظريات الحديثة للتنظيم على دراسة التكوين الداخلى وهيكل التنظيم فحسب ، بل تهتم أيضاً بدراسة العمليات الداخلية وأوجه التفاعل والتبادل بين أعضاء التنظيم . وتركز النظريات الحديثة على دراسة عمليات اتخاذ القرارات وتتبع المراحل التى يمر بها القرار .

٤ – تهتم النظريات الحديثة للتنظيم بدراسة عمليات القيادة والاتصالات واعتبارها من المؤثرات الأساسية المحددة لنشاط التنظيم وكفاءته .

٥ – تركز النظريات الحديثة للتنظيم على دراسة أثر الدوافع الإنسانية وتبحث فى تنوع الحوافز المناسبة لحفز أعضاء التنظيم على بذل الجهود لتحقيق أهداف التنظيم .

٦ – اعترفت النظريات الحديثة للتنظيم بأهمية التنظيم غير الرسمى وحاولت تتبع تأثيره على السلوك التنظيمى .

نظرية العلاقات الإنسانية :

ترتكز نظرية العلاقات الانسانية على نتائج دراسات وبحوث التون مايو[١] من جامعة هارفارد الأمريكية . وقد لخص مايو أفكاره فيما يلى :

١ – كمية العمل التى يؤديها العامل (وبالتالى مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم) لاتحدد تبعاً لطاقته الفسيولوجية وإنما تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية .

٢ – إن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دوراً رئيسيا فى تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا .

٣ – إن التخصص الدقيق فى الأعمال ، ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الإنتاجية .

٤ – إن العمال لايسلكون فى العمل أو حين يجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد ، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء فى جماعات .

وبناء على ذلك فقد حددت نظرية العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التى تؤثر فى السلوك التنظيمى كالآتى :

١ – القيادة . Leadership

٢ – الاتصالات . Communication

٣ – المشاركة Participation

وقد أوضحت هذه النظريات أهمية هذه المتغيرات نتيجة لدراسات هوثورن Howthorne[٢] التى أشرف التون مايو على إجرائهـا فى الفترة من ١٩٢٧ إلى ١٩٣٢ . وقد استمدت نظرية التنظيم الإنسانية من تجارب

---

(١) Elton Mayo, The Human Problems of An Industrial Civilization, N.Y. Macmillan, 1933.

(٢) Roethlisberger, F. and Dickson, W., Management and The Worker Cambridge, Mass. Harvard Univ. Press, 1939.

هوثورن بعض المبادئ الأساسية أهمها :

١ — أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التى تنشأ بين مجموعات من الأفراد Groups Of individuals وليس مجرد عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين .

٢ — أن السلوك التنظيمى يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط جماعية ناشئة من التقاليد والعرف التى تؤمن بها الجماعة وتفرضه على أعضائها .

٣ — أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسيًّا فى التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها وعرفها بما يتناسب مع أهداف التنظيم . كذلك فإن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى .

٤ — أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمى فى التنظيم الرسمى عن طريق إشراك العاملين فى عملية الإدارة وتحميلهم مسئولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم .

٥ — أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست مقصورة على شبكة الاتصالات الرسميه بل هناك أيضاً شبكة للاتصالات غير الرسمية وأن هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية فى التأثير على سلوك العاملين . لذلك ينبغى النظر إلى عملية الاتصالات وتوفير المعلومات باعتبارها من المتغيرات الأساسية المؤثرة على السلوك التنظيمى .

وبرغم الاختلاف الواضح فى تفكير أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية عن المفهوم التقليدى للتنظيم، إلا أنه من الممكن أن نوجه لنظرية العلاقات الإنسانية الانتقادات الآتية :

١ — إن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمى . بل إن الحركة ركزت اهتمامها على

دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشرى .

٢ ـ أن هناك تناقضاً واضحاً بين مجموعتين من أعضاء التنظيم وهما مجموعة العمال ومجموعة الإداريين . من ناحية أخرى فهناك دلائل تشير إلى احتمال وجود تناقض بين مصالح بعض فئات العمال أنفسهم (عمال مهرة وغير مهرة) . كما أوضحت الدراسة أن هناك تناقضاً واختلافاً بين جماعات الإداريين أيضاً .

فقد أوضح دالتون Dalton [١] مدى الخلاف والتناقض بين التنفيذيين Line والاستشاريين Staff فى أى تنظيم وذلك على العكس من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية التى تبشر بالتعاون التام والتفاهم الكامل بين أعضاء التنظيم .

٣ ـ إن تركيز نظرية العلاقات الإنسانية على أن إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل قد يجعل جو العمل أكثر ملاءمة للعامل ، ولكن ذلك بالقطع لن يرفع من جهد العامل فى عمله أو لن يغير من طبيعة العمل الذى يقوم به .

٤ ـ إن حركة العلاقات الإنسانية تغفل أهمية التنظيم الرسمى ولا تتبين أثره فى تحديد سلوك أعضاء التنظيم نتيجة لتركيزها الشديد على أثر التنظيم غير الرسمى .

نظرية التنظيم الاجتماعى [٢] :

تهتم نظرية « التنظيم الاجتماعى » كما قدمها « باك » Bakke بمحاولة تفسير التكوين الداخلى للتنظيم وكيفية تركيبه . وفى هذا فإن نظرية باك تعتبر امتداداً للنظريات الكلاسيكية فى التنظيم وإن كان تصوره لتركيب

---

(١) Dalton, M. Men Who Manage. N.Y. Wiley, 1959.

(٢) Bakke, E.W. "Concept of the Social Organization". in Haire, M. (ed.) Modern Organization Theory. N.Y. Wiley, 1959, pp. 16 - 75.

التنظيم ومكوناته الداخلية والأهمية النسبية لكل من تلك المكونات يختلف اختلافاً أساسيا عن التصور الكلاسيكى .

وفى نظرية باك فإنه يحدد التعريف التالى للتنظيم :

« التنظيم الاجتماعى عبارة عن نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التى تستخدم ، تحول وتدمج معاً مجموعة من الموارد الإنسانية ، المادية ، المالية ، الفكرية ، والطبيعية فى نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على إشباع بعض الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم فى البيئة المحيطة به » .

كذلك يحدد « باك » أربعة مكونات أساسية للتنظيم تمثل الأركان الرئيسية لنظريته هى :

١ — ميثاق التنظيم Charter : أى خلاصة الخصائص والصفات التى تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات . ويحدد الميثاق اسم التنظيم ، أهدافه ، وظائفه وسياساته وإجراءات العمل به .

٢ — الموارد الرئيسية : وهى الموارد البشرية ، المواد ، رأس المال ، والطبيعة والأفكار واللغة . وتلعب الموارد دوراً هاما فى تحديد طبيعة السلوك التنظيمى من خلال تأثيرها على تكوين التنظيم الداخلى ومن خلال تحديدها لأنواع الأنشطة المناسبة .

٣ — الأنشطة أو العمليات التى يمارسها التنظيم بهدف تحديد ميثاقه والحصول على الموارد اللازمة واستخدامها فى تحقيق أهدافه والمحافظة على كيانه .

٤ — يعتمد التنظيم على عددمن الروابط Bonds التى تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه هى :

(ا) عملية التداخل — Fusion Process

(ب) عملية حل المشاكل — Problem solving

(ح) عملية القيادة — Leadership Process

نظرية التناقض بين الفرد والمجتمع [١] :

يقـــدم أرجيرس Argyris نظرية تحاول تفسير السلوك الإنسانى فى التنظيمات المختلفة وهو يرى أن هذا التفسير يعد مقدمة للتنبؤ بالسلوك الإنسانى والتحكم فيه . ويعتقد أرجيرس أن العنصرين الأساسيين فى أى تنظيم اجتماعى هما :

١ — الإنسان الفرد Individual

٢ — التنظيم الرسمى Formal Organization

إن الإنسان يسلك فى التنظيم بوحى من حاجاته وإدراكه للعالم المحيط به ، وإنه يسعى إلى الاحتفاظ بتوازن شخصيته واستقرارها . كذلك فإن الشخصية الإنسانية تميل إلى التطور والنضج وأن صفات الاستقلال والتسلط والسيطرة تزداد مع نمو الشخص وتطور شخصيته . من ناحية أخرى فإن التنظيم الرسمى يتصف بالمنطق والرشد أى أن أنواع السلوك التنظيمى هى تصرفات مقصودة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة . كذلك يتصف التنظيم الرسمى بالتخصص وتقسيم العمل وتسلسل السلطة ووحدة الأمر والتوجيه .

وتقوم نظرية أرجيرس على أساس مبدأ رئيسى وهو « أن هناك تناقضاً أساسيا بين متطلبات الشخصية الإنسانية النامية ، وبين خصائص التنظيم الرسمى ، كذلك فإن تطبيق مبادئ النظريات الكلاسيكية للتنظيم على الأفراد العاديين ذوى الشخصيات النامية الصحيحة يؤدى إلى حالة من الصراع حيث لا تتفق خصائص كل منهما ولا تتجانس . ونتيجة هذا التناقض فى رأى أرجيرس هى الإحباط والشعور بالفشل من جانب أفراد التنظيم ومن ثم تدهور الكفاءة التنظيمية وارتفاع تكلفة العمل . كذلك يرى أرجيرس أن فلسفة الإدارة قد تؤدى فى بعض الأحيان إلى جعل الأفراد يمعنون فى

(١) Argyris, C. Personality and Organization, N.Y. Harper, 1957.

سلوكهم المعادى للتنظيم الرسمى وذلك حين تشتد الإدارة فى استخدام أساليب القيادة الآمرة والرقابة الدقيقة .

ويرى أرجيرس أن السبيل إلى الكفاءة التنظيمية وإزالة التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمى يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة الذى يركز على الأفراد ومشاكلهم والالتجاء إلى تكبير حجم العمل بالنسبة للفرد Job Enlargement وتخفيف حدة الرقابة الإدارية .

نظرية التفاعل[١] :

تقوم نظرية التفاعل Interaction التى قدمها ويليام فوت وايت على أساس ثلاثة مفاهيم أساسية هى :

١ – مفهوم التفاعل Interaction

٢ – مفهوم الأنشطة Activities

٣ – مفهوم المشاعر Sentiments

تلك المفاهيم الثلاثة تتداخل وتعتمد على بعضها البعض ، بمعنى أن أيا منها يؤثر على الآخرين ويتأثر بها . من ناحية أخرى فالمفاهيم الثلاثة عرضة للتأثر بالمتغيرات الاجتماعية الناشئة عن البيئة أو المجتمع .

ويرمز التفاعل إلى الاتصالات التى تتم بين الأشخاص المختلفين ، أما الأنشطة فهى عبارة عن التصرفات الإنسانية المختلفة . ويشير تعبير المشاعر إلى أفكار الناس وإدراكهم للأمور المحيطة بهم .

إن وايت يعتبر التنظيم مجموعة متداخلة من التفاعلات والأنشطة الإنسانية ، وما يترتب عليها من مشاعر . وإن هذا التنظيم فى علاقة مستمرة بالبيئة المحيطة حيث يتأثر بها ويؤثر فيها .

---

(١) Whyte, W.F., Man and Organization : Three Problems in Human Relations. N.Y. Irwin, 1959.

ويقسم وايت البيئة المحيطة بالتنظيم إلى :

١ – البيئة القانونية .

٢ – البيئة الاقتصادية .

٣ – البيئة التكنولوجية .

٤ – البيئة الاجتماعية والثقافية .

إذن نستطيع أن نلخص فكرة وايت عن التنظيم على أنه مجموعة من التفاعلات المنتظمة بين الأعضاء ، كذلك فإن الأنشطة المختلفة داخل التنظيم تأخذ نمطاً منتظماً . وبالتالى فإن التغيير فى أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم يحدث تطويراً فى أنماط الأنشطة وفى المشاعر . أى أن عناصر التنظيم الأساسية هى :

١ – الأفراد وتفاعلاتهم ومشاعرهم .

٢ – الأنشطة أو التصرفات الإنسانية .

٣ – البيئة المحيطة .

نظرية الدافعية[١] :

تمثل نظرية الدافعية لرنسيس ليكرت نموذجاً جديداً لنظرية التنظيم المستمدة من سنوات من البحث الميدانى فى تنظيمات فعلية وقائمة . وتستند النظرية إلى مفهوم أساسى يؤكد أهمية العنصر البشرى فى الإنتاج وتأثير السلوك الإنسانى داخل التنظيم على فعاليات التنظيم وإنجازاته .

وترتكز نظرية الدافعية على أربعة مفاهيم أساسية هى :

١ – الاستناد إلى مبادئ التنظيم الأساسية .

٢ – استخدام الدوافع للعمل بشكل علمى سليم .

---

(١) Likert, R. New Patterns of Management. N.Y. Mc Graw - Hill, 1961.

٣ — استخدام التفاعل والاتصال بين أعضاء التنظيم .

٤ — الاعتماد على أساليب علمية لقياس النتائج المادية والإنسانية للعمل .

وعلى ضوء هذه الأسس الأربعة يقدم ليكرت تصوره عن التنظيم كالآتى :

« إن التنظيم عبارة عن تكوين إنسانى يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه ولهذا التنظيم خصائص أساسية وأنشطة محددة » هى :

١ — هناك هيكل للتنظيم Structure

٢ — هناك عمليات للملاحظة وتجميع البيانات وقياس الحالة الداخلية للتنظيم وحالة المجتمع أو البيئة التى يعمل فيها وتحديد نوع العلاقة بين التنظيم والمجتمع .

٣ — هناك شبكات للاتصال تنتقل من خلالها المعلومات .

٤ — هناك عمليات لاتخاذ القرارات .

٥ — يحتوى التنظيم على موارد تقوم بالعمل وتنفيذ القرارات كالأفراد والآلات والمعدات .

٦ — يمارس التنظيم أنواعاً مختلفة من التأثير والنفوذ على أعضائه حتى يقوموا بتنفيذ القرارات .

٧ — للتنظيم أبعاد وأسس من الدوافع والاتجاهات التى تحدد مدى قبول أو رفض أعضائه القيام بما يطلب إليهم من أعمال .

// وتستند هذه النظرية إلى مفهوم أساسى مؤداه أن المرءوسين فى التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة إيجابية ومرضية فى المواقف التى يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتى يحصلون منها على شعور بأهميتهم وقيمتهم الشخصية . كذلك فإن الأفراد يستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية فى المواقف التى تهددهم أو التى تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية .

// عناصر نظرية ليكرت فى التنظيم :

١ – نظام متكامل من الأنشطة التى تحقق التوازن الداخلى للتنظيم .

٢ – هيكل التنظيم المبنى على أساس جماعى تحقيقاً لهدف خلق وتنمية التفاعل المؤيد لمشاعر الأفراد والحافز لدوافعهم على العمل وتحقيق أهداف التنظيم .

// ٣ – جماعات العمل .

// ٤ – القيادات الإدارية وأسلوب الإشراف .

// ٥ – جو العمل الداخلى .

// ٦ – الأفراد بما لهم من قدرات ومهارات واستعدادات شخصية للعمل .

// ٧ – علاقات العمل من تعاونية ومؤيدة للفرد أو تنافسية .

٨ – وسائل القياس وتتبع التغيرات والنتائج الداخلية فى التنظيم وفى المجتمع المحيط .

// ٩ – الاتصالات داخل التنظيم .

// ١٠ – عمليات اتخاذ القرارات .

// ١١ – محاولات التأثير والسيطرة من جانب بعض أعضاء التنظيم .

١٢ – المشاركة فى الإدارة واتخاذ القرارات .

ويركز ليكرت فى كتابه الأخير [١] على عدد من العوامل التنظيمية هى :

// ١ – عمليات القيادة .

// ٢ – عمليات الاتصالات .

// ٣ – طبيعة القوى الدافعية .

---

(١) Likert, R. The Human Organization. N.Y. Mc Graw-Hill, 1967.

٤ — طبيعة عمليات التفاعل والتأثير المتبادل .

٥ — طبيعة عمليات اتخاذ القرارات .

٦ — طبيعة عملية تحديد وترتيب الأهداف .

٧ — طبيعة عمليات الرقابة فى التنظيم .

نظرية التوازن التنظيمى :

فى ذات الوقت الذى كان تيار العلاقات الإنسانية والنظريات الحديثة للتنظيم سائداً ومنتشراً ، كان هناك تيار آخر من الفكر التنظيمى أكثر عمقاً وأصالة يتطور ببطء ولكن بشكل ترك أثراً كبيراً فى النظرية التنظيمية ففى سنة ١٩٣٨ ظهر كتاب « وظائف المديرين » لشستر برنارد(١) وتلاه كتاب « السلوك الإدارى » لهربرت سيمون(٢) .

وقد أثار هذان الكتابان تأثيراً عنيفاً فى طبيعة الفكر التنظيمى وأحدثا تحولا أساسيا فى نظريات التنظيم . فبعد أن كانت النظريات الكلاسيكية تركز على العمل والهيكل التنظيمى ، وبعد أن بالغت نظرية العلاقات الإنسانية فى وصف أهمية العنصر البشرى وخصائصه وتحديد الشروط التنظيمية المناسبة لحفز الأفراد على الإسهام فى العمل التنظيمى ، جاء برنارد وتلاه سيمون ووضعا أساساً جديداً فى النظر إلى التنظيم هو اعتبار التنظيم نظاماً اجتماعيا Social System يقوم باتخاذ القرارات . وبالتالى أصبحت دراسة التنظيم منصبة أساساً على تتبع عملية اتخاذ القرارات . كذلك فقد ركز برنارد على اعتبار التنظيم نشاط تعاونى وبالتالى لابد من توافر عنصر الرغبة فى الاشتراك لكى يتم تحقيق الهدف . وبذلك وضع دور الفرد فى مكانه الصحيح ، من ناحية أخرى فقد اتجه برنارد وسيمون إلى توسيع

(١) Barnard, C., Functions of the Executives, Cambridge; Mass; 1938

(٢) Simon, H.A. Administrative Behavior; N.Y. Macmillan; 1945,

فكرة النظام المفتوح بأن جعلا أعضاء التنظيم يضمون أصحاب رأس المال ، ورجال الإدارة والعاملين بالمشروع من ناحية وكذلك العملاء والمتعاملين مع التنظيم وبذلك فقد أعطيا لفكرة البيئة معنى جديداً .

وسنعرض فيما يلي لأفكار سيمون باعتبارها نموذجاً للفكر التنظيمي الحديث :

يعرف سيمون التنظيم كالآتي :

« إن التنظيم عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد . من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذ القرارات . كذلك يتكون التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل » .

إن التنظيم كما عبر عنـــه سيمون هو عبارة عن مجموعة العلاقات التي تنشأ بين عدد من الناس . وأي شيء يتم تحقيقه داخل التنظيم إنما يتحقق بمعرفة هؤلاء الناس . إن السلوك الإنساني لا يعتبر سلوكاً تنظيميا إلا في حالة قبول مجموعة الأفراد أن تتأثر قراراتهم وسلوكهم باشتراكهم في التنظيم .

ويرى سيمون أن السبب الذي يدفع الأفراد إلى الانضمام للتنظيم وقبولهم لسلطته هو اقتناعهم بأن هذا الانضمام ومشاركتهم في أعمال التنظيم سوف يسهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية . وعلى هذا الأساس يقدم سيمون فكرة التوازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد للتنظيم Contributions والمغريات التي يحصل عليها الفرد من التنظيم Inducements ويعتبرها أساساً لتفسير إقبال الأفراد على الاشتراك في الأعمال التنظيمية . إن الفرد يسعى لتحقيق احتياجاته ورغباته الشخصية وهو يقبل العمل في التنظيم ويخضع لسلطته طالما يدرك أن هذا العمل مؤدياً إلى مساعدته على تحقيق أهدافه الشخصية . وبالتالي نستطيع أن نركز مبادئ نظرية التوازن التنظيمي فيما يلي :

١ — التنظيم عبارة عن نظام من السلوك الاجتماعى المتداخل لعدد من الأفراد الذين نطلق عليهم اسم « المشتركين » فى التنظيم .

٢ — يحصل كل مشترك (وكل مجموعة من المشتركين) على مغريات من التنظيم لقاء ما يبذله من أجل التنظم من مساهمات .

٣ — يستمر كل مشترك فى تقديم خدماته ومساهماته للتنظيم طالما أن المغريات التى تقدم له تعادل أو تزيد عن قيمة مساهماته من وجهة نظره الشخصية وأخذا فى الاعتبار البدائل الأخرى المتاحة له .

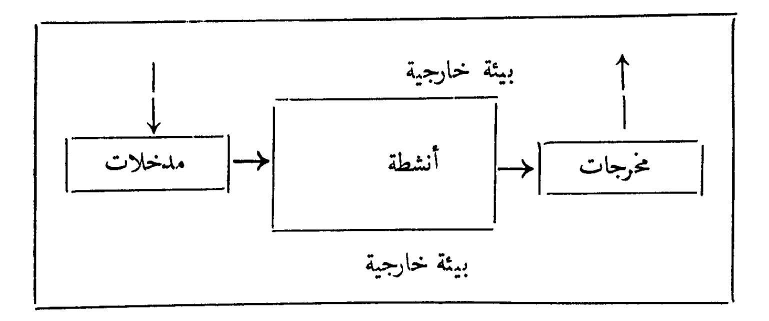
٤ — المساهمات المقدمة من جماعات المشتركين المختلفة هى المصدر الذى يستمد منه التنظيم المغريات التى يقدمها المشتركون .

٥ — إذن يعتبر التنظيم فى موقف متعادل ويستمر فى البقاء طالما أن المساهمات كافية لتوفير المعنويات اللازمة للحصول على القدر المطلوب من المساهمات .

نظرية النظام المفتوح [1] :

تقوم فكرة النظام المفتوح على النظر إلى التنظيم باعتباره يعمل فى بيئة محددة لها مواصفاتها وخصائصها . من تلك البيئة يحصل النظام المفتوح على الموارد أو المدخلات Inputs التى يقوم بتحويلها إلى مخرجات (سلع وخدمات) Outputs يقدمها مرة ثانية للبيئة أو المجتمع المحيط . ويمكن تصوير النظام المفتوح على الشكل التالى :

(٨) Von Bertalanffy, L., The Theory of Open Systems in Physics and Biology. Science, 1111, 1950. pp. 23 - 28.



التنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً :

استناداً إلى نظرية النظام المفتوح يمكن أن نصف التنظيم (أيًّا كانت طبيعته سواء شركة صناعية ، مؤسسة عامة ، مدرسة ، . . .) باعتباره أداة يتم بموجبها تحويل الموارد أو المدخلات من خلال عدة أنشطة إلى منتجات أو مخرجات ويعتمد التنظيم فى أدائه لهذه العمليات على العلاقات المتبادلة بينه وبين البيئة أو المجتمع المحيط .

كذلك يمكن النظر إلى التنظيم باعتباره مجموعة من الأنشطة المنظمة والمتناسقة التى يقوم بها عدد من الأفراد بهدف :

١ ــ الحصول على المدخلات أو الموارد .
٢ ــ تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات .
٣ ــ التخلص من المنتجات أو المخرجات .

مثال ذلك فى مشروع صناعى تتمثل المدخلات أساساً فى المواد الخام والعمل ، ويتطلب الحصول عليها بذل أنواع من النشاط الإنسانى . من ناحية أخرى فإن مزج هذه المدخلات وتحويلها إلى منتجات نهائية يتطلب أيضاً مزيد من النشاط الإنسانى فى العمليات الإنتاجية والفنية المختلفة . وأخيراً فإن الإنتاج النهائى (المخرجات) لابد وأن يعود مرة أخرى للمجتمع وهذا يتطلب نشاطاً إنسانيًّا من نوع مختلف لعرض وبيع تلك المخرجات مقابل النقود التى تستخدم فى الحصول على مزيد من المدخلات وهكذا يستمر التنظيم فى عمله .

أجزاء التنظيم :

استناداً إلى تعريف التنظيم على أنه نظام مفتوح فإننا نستطيع أن نقسم أى تنظيم إلى الأجزاء الخمسة الآتية :

١ – الجزء الفنى أو الإنتاجى – ويتعلق بعمليات تحويل الموارد إلى إنتاج نهائى .

٢ – الجزء التسويقى – ويختص بتوفير الموارد من ناحية وعرض الإنتاج النهائى للبيع من ناحية أخرى .

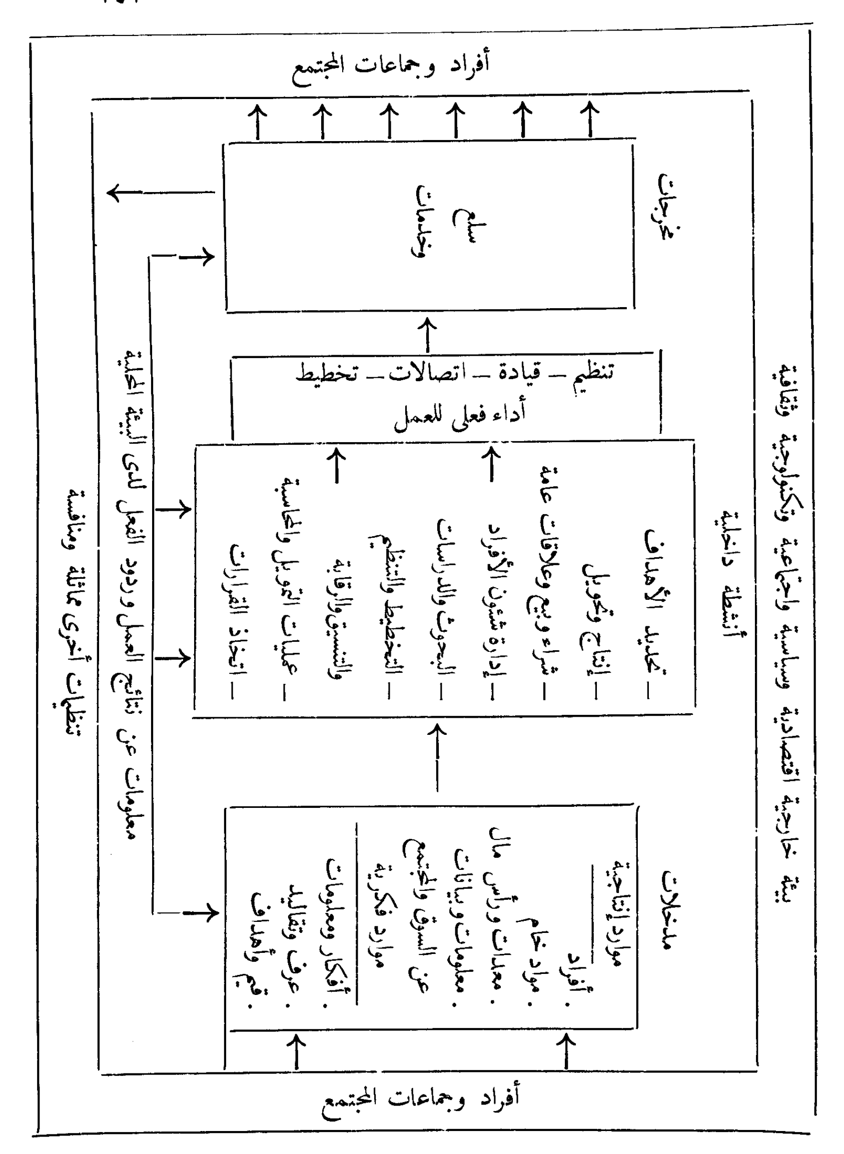
٣ – الجزء الإدارى – ويختص بالمهام الآتية :

* إدارة نظم الاتصالات فى التنظيم .
* إدارة شئون الأفراد .
* تطبيق القواعد والتعليمات .

٤ – الجزء الخاص بالبحوث – ويختص بالقيام بالدراسات وتجميع المعلومات اللازمة للأداء .

٥ – الإدارة العليا – للتنسيق بين الأجزاء المختلفة ورسم السياسات واتخاذ الإجراءات .

وبذلك نستطيع تقديم صورة متكاملة للتنظيم كما يلى :


أفراد وجماعات المجتمع
مخرجات
سلع وخدمات
تنظيم – قيادة – اتصالات – تخطيط
أداء فعلي للعمل
أنشطة داخلية
– تحديد الأهداف
– إنتاج وتحويل
– شراء وبيع وعلاقات عامة
– إدارة شئون الأفراد
– البحوث والدراسات
– التخطيط والتنظيم
والتنسيق والرقابة
– عمليات التمويل والمحاسبة
– اتخاذ القرارات
مدخلات
موارد إنتاجية
. أفراد
. مواد خام ورأس مال
. معدات وبيانات
. معلومات عن السوق والمجتمع
موارد فكرية
. أفكار ومعلومات
. عرف وتقاليد
. قيم وأهداف
أفراد وجماعات المجتمع
بيئة خارجية اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية وثقافية
معلومات عن نتائج العمل وردود الفعل لدى البيئة الخارجية
تنظيمات أخرى مماثلة ومنافسة

الدراسات التنظيمية :

يمثل الهيكل التنظيمى للمشروع الإطار العام الذى تعمل الإدارة فى حدوده وكذلك يوضح التنظيم العام للمشروع حدود العلاقات الرسمية بين الوظائف المختلفة وشاغليها ، وأنواع السلطات والصلاحيات المخولة والمسئوليات الملقاة على عاتق أعضاء التنظيم .

ولكن فى أحيان كثيرة تختلف صورة العمل الحقيقية فى المشروع عما رسمه التنظيم الرسمى . وهناك أسباب متعددة تؤدى إلى هذا التباين بين التنظيم الفعلى (أو غير الرسمى) من ناحية وبين التنظيم الرسمى من ناحية أخرى ومن تلك الأسباب :

ـ تغير أهداف المشروع ومن ثم طبيعة العمل به .

ـ تغير فى أساليب وإجراءات العمل المتبعة لمسايرة التطور الفنى والتكنولوجى .

ـ تغير فى الأفراد العاملين بالمشروع .

ـ تغير الظروف العامة (المناخ) التى يعمل فيها المشروع .

تلك التغيرات وما يترتب عليها من تباين فى أسلوب أداء المشروع عما قرره التنظيم الرسمى يجعل من الضرورى أن تبادر الإدارة إلى إجراء الدراسة التنظيمية بشكل دورى للتأكد من استمرار تناسب التنظيم الرسمى مع ظروف العمل وطبائع ونوعيات العاملين ، أو إدخال التعديلات الضرورية لإعادة هذا التناسب إلى ما كان عليه . من ناحية أخرى فإن إخفاق المشروع فى تحقيق أهدافه وما قد يعترضه من صعاب ومعوقات قد يعود جانب منها إلى أسباب تنظيمية بحتة ، الأمر الذى يؤكد أهمية إجراء الدراسات التحليلية للتعرف على مستوى كفاءة التنظيم العام وأجزائه المختلفة وتبين نواحى القصور أو الضعف والعمل على تطويره بما يرفع من كفاءة الأداء .

وبذلك نجد أن هدف الدراسة التنظيمية هو تحديد العوامل الداخلية

الرئيسية التى تؤثر على كفاءة المشروع وإنتاجيته ، والتعرف على الأهمية النسبية لكل منها ، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال الإجراءات الآتية :

أولا – دراسة الهيكل التنظيمى :

ويتم ذلك بتحليل الخريطة التنظيمية للمشروع وتحديد التقسيمات الداخلية له وبيان مدى تجانسها وتناسبها مع أهداف التنظيم وطبيعة العمليات به ، ومن البيانات الهامة فى هذا الصدد ما يلى :

– مدى اتفاق الهيكل التنظيمى مع احتياجات المشروع .
– تناسق الوظائف وتناسبها فى الهيكل التنظيمى .
– درجة تفويض السلطة .
– مناسبة عدد المستويات الإدارية لأغراض التنظيم .
– مدى وضوح السلطات والمسئوليات .
– درجة وضوح خطوط السلطة وتتابع المراكز الرئيسية .
– درجة سهولة الاتصال والتعاون بين أجزاء التنظيم .
– درجة تركيز القيادات على الأعمال الإشرافية .
– درجة الازدواج فى الأعمال والوظائف .

وهدف الحصول على هذه البيانات هو تحديد درجة إسهام الهيكل التنظيمى للمشروع فى زيادة الكفاءة والإنتاجية أو تعويقه لهما . ففى بعض الأحيان يكون الهيكل التنظيمى متناسبا مع حجم العمل والأهمية النسبية لكل وظيفة وبالتالى يصبح عاملا فى رفع الكفاءة الإدارية حيث يعلم كل شخص حدود وظيفته ، وحيث تنتظم العلاقات بين الوظائف والإدارات المختلفة ويسير العمل الإدارى فى انسياب هادئ دون عرقلة أو تعويق . وفى بعض الحالات الأخرى يصبح الهيكل التنظيمى حجر عثرة فى سبيل التطوير والتحسين

ورفع الكفاءة بما يتصف به من جمود واختلاط وتناقض فى العلاقات وتكرار أو ازدواج فى الاختصاصات وعدم تحديد وغموض للمسئوليات .

ثانياً ــ دراسة الأنشطة الأساسية

ويقصد بذلك دراسة الأعمال أو الجهود الأساسية التى يتم ممارستها فى التنظيم للتأكد فى ضرورتها للعمل الإدارى ومطابقتها للأهداف والإمكانيات. إن كفاءة التنظيم تعتمد إلى درجة بعيدة على دقة ووضوح تحديد الأنشطة وإجراءاتها . وينطوى تحت دراسة الأنشطة الأساسية ما يلى :

ــ تحليل الوظائف الإدارية الرئيسية (تخطيط ، تنظيم ، متابعة ، تقييم أداء ...) .

ــ تحليل السياسات الإدارية واللوائح ومجموعات القواعد التى تحكم العمل فى التنظيم ومنها :

- السياسات الإنتاجية .
- السياسات التسويقية .
- سياسات العمالة والأفراد .
- السياسات المالية .

تحليل النظم والإجراءات Systems & Procedures ونقصد بها خطط تتابع العمليات وخطوط سير العمل والدورات المستندية المختلفة التى تحقق الربط والتنسيق بين إجراء المشروع .

ثالثاً ــ دراسة الأفراد

يقصد بذلك تجميع بيانات كافية عن الأفراد الذين يعملون بالمشروع من حيث :

ــ الأعداد وتناسبها مع متطلبات العمل .

– النوعيات والمهارات وتناسبها مع احتياجات الوظائف بالمشروع .
– الروح المعنوية للعاملين ودرجة رضاهم عن أعمالهم .

رابعاً – دراسة الإمكانيات والموارد المادية

ويقصد بذلك تحديدما يستخدمه المشروع من إمكانيات وموارد مادية (مبان ، معدات ، تجهيزات ...) لتبين مدى تناسبها مع عناصر التنظيم الثلاثة السابق دراستها (الهيكل ، الأنشطة ، الأفراد) .

نموذج تطبيقى

خطة لدراسة تنظيمية

العناصر الأساسية لخطة الدراسة

١ ـ تحديد طبيعة الدراسة ، تحديد الأهداف .

٢ ـ إعداد خطة الدراسة .

٣ ـ إعداد جدول زمنى بمراحل الدراسة .

٤ ـ تجميع الحقائق والمعلومات .

٥ ـ تحليل المعلومات المجمعة .

٦ ـ إعداد التنظيم المقترح .

٧ ـ إعداد تكلفة تقديرية للتنظيم المقترح ومقارنتها بتكلفة التنظيم الحالى .

٩ ـ متابعة التنظيم الجديد وتقييمه .

أولا ـ تحديد طبيعة الدراسة ، تحديد الأهداف

١ ـ سبب القيام بالدراسة

(أ) تغيير فى المنتجات .

(ب) قرار الإدارة العليا .

(ح) استخدام معدات جديدة ، عقل إلكترونى مثلا .

(ى) شكاوى العملاء ، (أخطاء) .

(ه) إعادة تنظيم الإدارات والأقسام .

(و) استخدام إجراءات جديدة لخفض التكاليف .

٢ ــ تحديد المهمة بوضوح

عقد جلسات ومناقشات مع أفراد الإدارة المسئولين عن بدء الدراسة والحصول على مفاهيمهم عن المشكلة وحدود الدراسة .

٣ ــ دراسة استطلاعية

لتجميع معلومات أولية والتعرف بصفة عامة على التنظيم وإعادة تنظيم الصورة الأولية عن المشكلة .

٤ ــ إعادة تحديد المشكلة موضع البحث

(ا) نوع الدراسة :

ــ دراسة للتنظيم والإجراءات ؟

ــ دراسة للمعدات بغرض الإحلال ؟

ــ دراسة للأنشطة والعمليات ؟

(ب) تحديد المشكلة بدقة :

(حـ) تقدير احتياجات الدراسة من الباحثين والوقت اللازم .

(ى) تقدير التكلفة المقدرة للدراسة .

(هـ) تحديد أهداف الدراسة :

ــ تخفيض التكاليف .

ــ تحسين تدفق المعلومات .

ــ تحسين الرقابة على العمليات .

ــ إدخال الآلية فى العمل .

ــ مواجهة طلبات عاجلة .

ــ مواجهة طلبات العملاء . . . .

(و) مقارنة الهدف بتكلفة الدراسة (ليس من المعقول أن ننفق ١٠,٠٠٠ جنيه لكى نوفر ٣,٠٠٠ جنيه) .

٥ – **الحصول على موافقة الإدارة على**

(ا) أهداف الدراسة .

(ب) مجال الدراسة .

(حـ) النتائج المطلوبة .

(ى) تكاليف الدراسة .

ثانياً – إعداد خطة الدراسة

١ – تقسيم الدراسة إلى أجزاء أساسية :

(ا) الأفراد .

(ب) المعدات والإمكانيات المادية .

(حـ) المكان والتصميم الداخلى .

(ى) الإنتاجية .

(هـ) الاتصالات .

(و) الإجراءات .

(ز) تدفق المعلومات .

(ح) الهيكل التنظيمى .

(ط) النظم ، السياسات ، والقواعد .

(ى) الأرشيف والمحفوظات (السجلات) .

٢ – إعداد هيكل للدراسة حسب تتابع الاحتياج إلى المعلومات .

٣ – تحديد البيانات المطلوبة عن كل جزء من أجزاء الدراسة :

– الإجراءات الحالية .

– توزيع العمل .

– تدفق العمل وحجمه .
– الإنتاجية .
– التكاليف .

٤ – إعداد جدول زمنى لكل جزء من الدراسة .
٥ – الحصول على الأفراد اللازمين لإجراء الدراسة والأموال اللازمة .
٦ – إعداد الهيكل النهائى للدراسة .
٧ – تقديم تقارير دورية عن تقدم الدراسة .

ثالثاً – إعداد جداول زمنية لكل جزء فى الدراسة

(ا) استخدام خرائط جانت ، أو PERT ، أو CPM .
(ب) تحديد الأجزاء التى يمكن دراستها فى ذات الوقت .
(حـ) إسناد مسئولية كل جزء إلى باحث محدد .

رابعاً – تجميع المعلومات والحقائق

١ – وسائل التجميع :
(ا) اجتماعات .
(ب) مناقشات فردية .
(حـ) استقصاءات .

٢ – أنواع البيانات .
(ا) أرقام الإنتاج .
(ب) معدلات الإنتاج .
(حـ) معدلات الاستخدام .

(ى) معدلات التأخير والعطل .

(ﻫ) سياسات ولوائح المشروع .

٣ – تسجيل البيانات وعرضها .

خامساً – تحليل البيانات

١ – تنسيق البيانات فى تتابع منطقى لاستخراج العلاقات بينها .

٢ – التحقق من صحة البيانات .

٣ – إجابة كل الأسئلة :

– ماذا ؟

– أين ؟

– متى ؟

– مَن ؟

– لماذا ؟

وذلك لكل خطوة أو معلومة .

٤ – مناقشة البيانات بعد تحليلها مع أفراد الإدارة المسئولين .

سادساً – التفكير فى تنظيم مقترح

– تنظيم ممكن .

– دراسة أثر التنظيم المقترح على الأفراد والأرباح والعمليات .

سابعاً – إعداد تكلفة تقديرية للتنظيم المقترح

١ – حساب تكلفة التنظيم المقترح من حيث :

(ا) المرتبات .

(ب) المكان .

(حـ) المعدات والمواد .

(ى) النفقات الثابتة .

(هـ) تكلفة رأس المال .

٢ – مقارنة تكلفة التنظيم المقترح بتكلفة التنظيم الحالى .

٣ – تحديد الوفورات المحتملة .

ثامناً – اختبار التنظيم المقترح

١ – اختبارات جزئية .

٢ – اختبار شامل .

تاسعاً – متابعة وتقييم التنظيم بعد تنفيذه

١ – النتائج المحققة .

٢ – التكاليف الفعلية .

٣ – الوفورات الحقيقة .

٤ – المشكلات والمتاعب الناجمة عن التنظيم الجديد .

ولا شك أن النموذج السابق يمثل إطاراً عامًا للدراسات التنظيمية الذى يجب تعديله وتطويره طبقاً لما تقضى به ظروف كل حالة .



الفصل الرابع

تكوين وتنمية الهيئة الإدارية

Building The Management Team

وظيفة أخرى من وظائف الإدارة العلمية الحديثة هى العمل على تكوين وتنمية فريق الإدارة الكفء اللازم لتحمل أعباء العمل الإدارى المستمر فى التنظيم . ويؤثر نجاح الإدارة فى أداء هذه الوظيفة على احتمالات نجاح العمل الإدارى ككل نظراً لتأثير العنصر البشرى على الكفاءة الإدارية والإنتاجية .

ومن الواضح أن مشاكل تكوين وتنمية الهيئة الإدارية تواجه التنظيم فى كافة مراحل تطوره ، الأمر الذى يستلزم وجود خطة عامة تحدد أهداف المشروع فى هذا المجال وأساليب وتوقيت تنفيذها .

ونعرض فى هذا الفصل إلى هذه الوظيفة الإدارية الهامة مع التركيز على النواحى التطبيقية لها فى المشروعات المصرية .

المفهوم العلمى للتنمية الإدارية :

يهدف هذا الفصل إلى تقديم مفهوم متكامل لعملية التنمية الإدارية بحيث يصلح أساساً لتخطيط ومتابعة النشاط فى هذا المجال حيث اتضح لنا أن عاملا أساسياً من عوامل ضعف جهود التنمية الإدارية فى مصر حتى الآن وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف المطلوبة هو عدم وجود نظرية عامة أو مفهوم شامل للعملية . إن غياب مثل هذا المفهوم الشامل للتنمية الإدارية أدى إلى النتائج الأساسية الآتية :

١ — تركز جهود التنمية الإدارية فى عملية التدريب .

٢ — تركز جهود التدريب فى أسلوب إلقاء المحاضرات أساساً .

٣ — انعدام الربط بين محتوى التـــدريب والاحتياجات الحقيقية للمشروعات المختلفة من الكفاءات الإدارية .

٤ — ضعف الرابطة بين ما يدور فى قاعات التدريب وبين واقع التطبيق والممارسة العملية فى الشركات والمؤسسات .

٥ — عدم القدرة على الإفادة من أساليب ووسائل التدريب الحديثة والمتطورة بشكل يتناسب مع احتياجات كل موقف تدريبى .

إن النجاح فى عملية تنمية الإدارة يتوقف على وجود مثل هذا الإطار العام أو المفهوم الشامل الذى يساعد على توجيه العمل والنشاط فى مجال التنمية الإدارية ، كما يعتبر أساساً ومعياراً لتقييم الإنجازات المحققة فى هذا السبيل . ومصدر مثل هذا الإطار العام أو المفهوم الشامل هو التجربة والخبرة المكتسبة خلال السنوات الماضية وما تحقق فيها من إنجازات وما وضح بها من قصور . إن الواجب إذن أن نستخلص من تلك التجربة أهم المقومات التى ينبغى أن تقوم عليها سياسة رشيدة وهادفة لتنمية الإدارة . ونحن لا نقترح أن مثل هذا الإطار العام أو المفهوم الشامل سيبقى جامداً غير متطور ، بل على العكس ؛ فإن استمرار التجربة وتنوع الخبرات المكتسبة سيساعد على اختبار هذا المفهوم وتطويره باستمرار . وهذه صفة العلم إذ يبحث عن الحقائق ويصوغها فى قالب فكرى منظم وبالكشف عن مزيد من الحقائق والتعمق فى تحليل العلاقات القائمة بينها ومن خلال التجربة والبحث يتطور العلم وتتقدم المعرفة الإنسانية .

الإدارة مهنة متميزة تقوم على العلم والتطبيق :

وتستند مناقشاتنا هنا للمفهوم الشامل للتنمية الإدارية إلى فرض أساسى هو أن عملية الإدارة « مهنة Profession » لا تختلف عن مهنة الطب أو المحاماه أو الهندسة . وما يدعونا إلى الاعتقاد بأن الإدارة مهنة تحترف كغيرها من المهن هو طبيعة التغيرات التى حدثت فى جهازنا الاقتصادى والإنتاجى

والتى استلزمت وجود نوع جديد من المديرين تنطبق عليهم صفة الاحتراف . ويمكن أن نلخص أهم التغيرات التى لحقت بالجهاز الإنتاجى والاقتصادى بصفة عامة فى السنوات الأخيرة فى مصر فيما يلى :

١ — تطور شكل المشروع الإنتاجى من المشروع الخاص صغير أو متوسط الحجم إلى المشروع العام كبير الحجم الذى يمثل الآن حجر الأساس فى معظم جوانب حياتنا الاقتصادية فى الصناعة ، التجارة الداخلية والخارجية وفى قطاع الخدمات .

٢ — قيام المؤسسات العامة التى تشبه الشركات الكبرى القابضة والتى تسيطر على عدد من المشروعات وتخطط لها وتشرف على تنفيذ تلك الخطط . إن وجود المؤسسة العامة يمثل عنصراً جديداً فى حياتنا الإدارية لم يكن معروفاً من قبل وبالتالى فهو يمثل عاملا محدداً لنوعية وكفاءة المدير القادر على التفاعل مع المتغير الجديد .

٣ — تعاظم دور الدولة فى التخطيط والرقابة الاقتصادية وإشرافها الكامل على وسائل الإنتاج فى مختلف المجالات ، وذلك من خلال أجهزة الوزارات والأجهزة المركزية القائمة على تخطيط ورقابة بعض الأنشطة المتخصصة كالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، والجهاز المركزى للمحاسبات ، والجهاز المركزى للتدريب .

٤ — تطور شكل وبناء التنظيم الداخلى فى أغلب مشروعاتنا العامة وتعقد هذا التنظيم بما يتناسب مع الوظائف الجديدة النـــامية التى بدأت تلك المشروعات فى ممارستها . أمثلة ذلك نجدها فى قيام أنشطة متخصصة لإدارات الأفراد ، بحوث التسويق ، العلاقات العامة ، والتدريب ، الأمر الذى تطلب إنشاء وحدات تنظيمية تشرف على تلك الأنشطة وتخطط لها . أى أن الهيكل التنظيمى فى المشروع العام الآن يميل بصفة عامة إلى التعقيد والتشابك لكثرة وتنوع الوظائف التى يمارسها التنظيم .

٥ — صعوبة وتعقد عمليات الاتصالات فى التنظيم نظراً لكبر حجمه

وزيادة عدد العاملين به وتعدد الفروع والوحدات التابعة له فالمؤسسات تتعامل عادة مع عدد من الشركات يتراوح بين ١٠ ، ٣٠ فى المتوسط . وبعض الشركات لها ما يزيد عن أربعين فرعاً (الشركات التجارية) وهذا التعدد يجعل عمليات الاتصالات وتبادل المعلومات صعبة وبطيئة وبالتالى تصبح عملية اتخاذ القرارات أكثر صعوبة وتتطلب خبرة ودراية أعلى .

تلك التغيرات التى طرأت على جهازنا الاقتصادى والإنتاجى صاحبتها كثير من التغيرات الاجتماعية الشاملة التى غيرت ملامح المجتمع فى جوانب كثيرة منه خاصة فى علاقات الإنتاج ، ودور العامل والنقابة فى العملية الإنتاجية وتعاظم الوعى الثقافى لجماهير العاملين والمستهلكين مما جعل الإدارة عملية فنية معقدة تحتاج إلى تأهيل خاص .

والنتيجة الأساسية التى نخرج بها من تحليل تلك التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الأساسية ، هى أن عملية الإدارة لم تعد مجرد موهبة شخصية أو قدرة ذاتية يكتسبها الشخص بالممارسة والخبرة العملية ، وإنما أصبحت الإدارة علماً له أصول ومبادئ يجب على المدير الإحاطة بها عن وعى وإدراك . إن المدير لم يعد شخصاً يعتمد على بعض المهارات الشخصية الموروثة أو المكتسبة من خلال التجربة والخطأ ، بل أصبح المدير شخصاً لا بد من أن تتوافر فيه خبرات خاصة يكتسبها بالعلم والدراسة والتأهيل ، وتصقل تلك الصفات بالتدريب والتمرين ، وتنمى بالاحتكاك بظروف العمل الواقعية والاتصال المستمر بمراكز البحث والدراسة فى مجالات الإدارة المختلفة والاطلاع الدائب على كل جديد ومستحدث فى علوم الإدارة وما يتصل بها من دراسات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية .

بمعنى آخر أن نتيجة هذه التغيرات الأساسية فى المجتمع المصرى وطبيعة التنظيم الاقتصادى بها حولت الإدارة من حالة الهواية إلى الاحتراف . إن الإدارة مهنة يجب أن يكون لها قواعد وأصول وأخلاقيات تمثلها كمثل مهن الطب والمحاماه والهندسة . إن المدير الهاوى لم يعد هو المدير الناجح ، بل

المدير المحترف الذى يلم بأصول وقواعد العمل الإدارى هو الذى يستطيع مواجهة الضغوط المختلفة التى تكتنف العمل الإدارى فى المجتمع الحديث .

من هذا الفرض الأساسى بأن الإدارة أصبحت مهنة يبدأ تفكيرنا فى عملية التنمية الإدارية وذلك بالاستشهاد بما يحدث فى المهن الأخرى ليس فى بلاد أجنبية ولكن فى مصر . ماذا يحدث فى مهنة الطب من أجل توفير الأطباء الأكفاء ؟ كيف يتم إعداد المحامى القدير أو المهندس الناجح ؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة ستنير أمامنا الطريق للوصول إلى مفهوم واضح ومحدد لعملية توفير المديرين الأكفاء الناجحين .

إن أى مهنة لها بعض الخصائص الأساسية التى تحدد السبيل لإعداد من ينتمى إليها ؛ تلك الخصائص هى :

١ ــ مجموعة من النظريات والمبادئ العلمية المحددة والعلوم الأساسية التى ينبغى أن يدرسها الفرد دراسة منتظمة ومستمرة فى جامعة معترف بها تمنحه فى نهاية دراسته شهادة بذلك .

٢ ــ وجود اتحاد أو نقابة أو تنظيم مشابه يتولى الإشراف على تمرين أعضاء المهنة الجدد تمريناً عملياً لمدة محددة قبل أن يسمح لهم بمزاولة المهنة .

٣ ــ يشرف هذا الاتحاد أو النقابة أو التنظيم المهنى على تنمية مجموعة من المبادئ والقواعد الأخلاقية والمهنية التى يجب أن يلتزم بها عضو المهنة فى ممارسته لها ويوقع عليه العقوبات إن هو أخل بها وقد تصل العقوبة إلى حد الحرمان من مزاولة المهنة .

٤ ــ يمثل هذا الاتحاد أو التنظيم المهنى أداة رئيسية لتحقيق التقارب والتجانس بين أعضاء المهنة وربطهم بالجديد فى العلم والتطبيق فى مجال مهنتهم من خلال ما يصدره من نشرات ومجلات علمية متخصصة .

أى أن المهن الأخرى لها إجراءات محددة لا بد أن يمر بها الشخص قبل أن يستطيع مزاولة العمل . كما أن الفرد لا بد من أن يستمر على احترامه والتزامه بأخلاقيات

ودستور المهنة حتى يحافظ على عضويته لها . هل نستطيع تصور أن أى شخص يمكن أن يمارس مهنة الطب ؟ أو هل نتصور خريج كلية الآداب يترافع فى القضايا أمام مجلس الدولة ؟ ولماذا لا نسمع عن مهندس معمارى من خريجى كلية الزراعة ؟ تلك الأمثلة نسمعها ونرفضها آلياً باعتبارها غير منطقية ولا مقبولة ، فلماذا نقبلها إذن بالنسبة لمهنة الإدارة ؟ لماذا تصبح هذه المهنة هى الوحيدة التى يمكن لأى إنسان مهما كان تأهيله العلمى ومهما كانت خبرته السابقة أن يمارسها دون قيد أو شرط ؟ إن الإدارة مهنة تتوفر لها بعض خصائص المهن الأساسية وهى :

١ — مجموعة النظريات والعلوم الأساسية التى تؤهل دراستها للعمل الإدارى .

٢ — هيئات ومؤسسات التعليم الرسمية التى تقوم على تدريس العلوم الإدارية بكفاءة وجدية .

ولكن مهنة الإدارة (وليس هذا الموقف قاصراً على مصر ، بل هو سائد فى جميع أنحاء العالم) ما زال ينقصها الإجراءات المهنية والتنظيم المهنى الذى يشرف على تنمية وإعداد المديرين الأكفاء .

من هذا الفهم لطبيعة الإدارة باعتبارها مهنة نستطيع أن نخرج بالمفهوم العام التالى لعملية تنمية المديرين وإعدادهم :

« إن تنمية الإدارة هى عملية اختيار الأشخاص ذوى التأهيل العلمى والتدريب العملى الذى يؤهلهم لأداء الوظيفة الإدارية بكفاءة وتميز » .

وبالتالى تصبح نتيجة عمليات التنمية الإدارية هى توفير أشخاص لتولى المناصب الإدارية يتصفون بالصفات الرئيسية التالية :

١ — القدرة الإدارية والمهارة القيادية .

٢ — الإحاطة التامة والفهم الدقيق لمبادئ وأصول الإدارة ومشاكلها ، وذلك من خلال التعليم والدراسة والتأهيل الأكاديمى المنظم .

٣ — القدرة على تطبيق تلك المبادئ والمفاهيم الإدارية الأساسية فى مواقف الإدارة الواقعية وذلك من خلال المران العملى والتدريب المنظم .

وبالتالى فإن المفهوم العلمى لعملية التنمية الإدارية المبنى على الفهم السابق يمكن أن يتلخص فى أنها عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى :

١ — الاختيار العلمى السليم من بين الأشخاص ذوى التأهيل الأساسى فى العلوم الإدارية والدراسات المتعلقة بها .

٢ — التدريب المنظم والمران العملى الهادف إلى زيادة قدرة الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية فى المواقف العملية .

٣ — التثقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد الإدارية وإحاطته بالنظريات والاتجاهات الحديثة المتطورة فى مجالات الإدارة المختلفة وزيادة حصيلته العلمية من المعلومات والمبادئ الإدارية وما يتصل بها من علوم وخبرات .

٤ — الإشراف والتوجيه والتحفيز للمديرين وتقييم أدائهم على أسس علمية سليمة .

من ذلك نرى أن عملية التنمية الإدارية لا تقتصر على مجرد التدريب ، بل هى عملية تستند إلى ركائز أربعة :

الاختيار — التدريب — التثقيف — والإشراف .

وإن إغفال أى من تلك الأركان الأربعة يؤدى إلى انهيار عملية التنمية بأكملها وفشلها فى تحقيق أهدافها . إذ ما جدوى تدريب الأفراد الذين لا يمتلكون القدرة الإدارية أو المهارة القيادية أصلا ، أو مانفع التثقيف فيمن لا يستطيعون الإفادة من تلك النظريات والعلوم الإدارية بوضعها موضع التطبيق فى مواقف العمل الفعلية . كذلك فإن الاختيار السليم إن لم يتبعه التدريب والتثقيف المنظمان يفقد قيمته وتضيع فرصة الإفادة من عنصر إدارى صالح .

تنمية الإدارة باعتبارها عملية تخطيط طويل الأجل :

إن اعتبار التنمية الإدارية مشكلة تحتاج إلى تخطيط طويل الأجل ركن آخر من أركان المفهوم العام الذى نقدمه هنا والذى يستمد أساسه من كون الإدارة مهنة لها قواعد وأصول . إن الإدارى كغيره من المحترفين للمهن الأخرى يحتاج إلى المرور بالمراحل الآتية حتى يستطيع مزاولة مهنته بكفاءة ونجاح :

١ — تلقى العلوم والدراسة لسنوات محددة فى مناهج ومقررات معينة وتحت الإشراف الأكاديمى المعترف به .

٢ — اجتياز فترة من التدريب والتمرين على كيفية تطبيق قواعد وأصول المهنة التى تلقاها أثناء الدراسة .

٣ — الحصول على الإشراف والتوجيه اللازم أثناء ممارسته العمل والتعرف على أوجه النقص أو الضعف فى أدائه حتى يعمل على تلافيه . كذلك هو يحتاج إلى التأييد والتحفيز الملائم بتوفير مناخ العمل الذى يدفعه إلى الإجادة فى الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة .

٤ — تلقى التثقيف المناسب أثناء مراحل عمله المختلفة وخلال تطوره فى المناصب الإدارية المتعددة وذلك لإحاطته بكل جديد فى علوم الإدارة وأساليبها وتوسيع إدراكه بإضافة اهتمامات جديدة إليه .

تلك العملية متعددة الأهداف والمراحل من التنمية الإدارية تتصف بصفتين أساسيتين :

١ — أنه يجب أن تؤدى كل مرحلة من مراحلها بدقة كاملة حتى يمكن الانتقال إلى المرحلة التالية ، وبالتالى حتى يمكن تحقيق الهدف منها . أى أن التنفيذ الجزئى لا يفيد ، فنتيجة عملية تنمية الإدارة تتوقف على ممارستها كلها كوحدة متكاملة .

٢ — أن عملية تنمية الإدارة تتم على مدى فترة زمنية ممتدة ، الأمر الذى يجعلها عرضة للانحراف عن أهدافها الحقيقية نتيجة تغير الظروف المحيطة أو تغير الأشخاص القائمين على تنفيذها ومتابعتها .

من ذلك نخرج بحقيقة أساسية ، أن عملية التنمية الإدارية لا يمكن أن تترك لاعتبارات الصدفة أو التنفيذ السريع غير المبنى على أساس من التخطيط والدراسة ، إن تنمية الإدارة مشكلة تحتاج فى حلها إلى تخطيط طويل الأجل يحدد الأهداف المرغوبة وأساليب الوصول إليها . كذلك يحدد الفترة الزمنية المقدرة لتنفيذ كل مرحلة من مراحلها ، وأخيراً يوفر معايير تقييم العملية والحكم على فعاليتها فضلا عن توفير أسس متابعتها والرقابة على إنجازاتها خلال فترة التنفيذ .

وحين الحديث عن التخطيط طويل الأجل لتنمية الإدارة فإننا نفرق بين أمور ثلاثة :

(ا) تخطيط تنمية الإدارة على المستوى القومى .

(ب) تخطيط تنمية الإدارة على مستوى القطاع .

(حـ) تخطيط تنمية الإدارة على مستوى المشروع .

وتلك الأمور الثلاثة وإن بدت منفصلة إلا أنها فى حقيقة الأمر مترابطة وتكون أوجه مختلفة لذات المشكلة . وينبغى أن نقطة البدء فى تلك الأمور الثلاثة هى التخطيط على المستوى القومى بتحديد الأهداف الاقتصادية العامة والاتجاهات الرئيسية للعمل الإنتاجى فى الدولة خلال فترة قادمة ولتكن خمس سنوات أو عشر سنوات مثلا . ونعنى بالأهداف الاقتصادية العامة تحديد النتائج الأساسية التى ترغب الدولة فى تحقيقها فى نهاية مدة الخطة ؛ مثال ذلك مضاعفة الدخل القومى ، أو زيادة الإنتاج الصناعى بنسبة معينة ، أو تطوير الإنتاج الزراعى بإدخال أساليب الميكنة Mechanization والزراعة الحديثة بها . من ناحية أخرى فنحن نشير بتعبير الاتجاهات الرئيسية للعمل الإنتاجى

تحديد المجالات الرئيسية التى ستتجه إليها الموارد والجهود القومية لتحقيق الأهداف العامة المشار إليها مثال ذلك أن تتحدد المجالات الأساسية للعمل الإنتاجى فى العشر سنوات القادمة فى تصنيع المنتجات الزراعية، السياحة وصناعة الفنادق ، التصدير وأخيراً تطوير الزراعة .

بعد انتهاء تلك المرحلة الأولى من التخطيط ننتقل إلى مستوى القطاع حيث تتخذ الأهداف العامة للدولة والاتجاهات الرئيسية للعمل الإنتاجى أساساً لتحديد أهداف القطاع الخاصة ومجالات عمله المتخصصة . فالرغبة فى مضاعفة الدخل القومى قد تعنى بالنسبة لقطاع الصناعات الغذائية زيادة الإنتاج بنسبة معينة أو التوسع فى الصناعات الحالية بقدر معين . كذلك فإن تحديد الاتجاهات الرئيسية للعمل الإنتاجى على مستوى الدولة تساعد القطاع على تحديد المجالات المتخصصة التى يوجه إليها الموارد المتاحة له خلال فترة الخطة . وأخيراً نأتى إلى المشروع أو الوحدة الإنتاجية الأساسية. Basic Productive Unit (BPU) الذى تستند إدارته إلى الأهداف المحددة للقطاع والاتجاهات الرئيسية للعمل الإنتاجى به ، فى تحديد أهداف المشروع المحددة بمعنى النتائج الإنتاجية التى يستطيع (أو يهدف) إلى تحقيقها خلال فترة الخطة والمجالات المتخصصة التى ستتجه إليها جهوده وموارده — من هذه المرحلة يبدأ التفكير فى عملية تنمية الإدارة يسير فى اتجاه عكسى لاتجاه التخطيط الاقتصادى السابق . فحيث تتحدد الأهداف الإنتاجية ومجالات العمل الرئيسية فى تتابع تنازلى من المستوى القومى إلى مستوى القطاع فالوحدة الإنتاجية ، نجد أن الاحتياجات من الكفاءات الإدارية والتنظيمية تتحدد فى اتجاه تراكمى أو تصاعدى من مستوى الوحدة الاقتصادية إلى مستوى القطاع ثم المستوى القومى . فالوحدة الاقتصادية حيث تستقر على أهدافها الإنتاجية وأساليب ومجالات العمل والنشاط المحققة لهذه الأهداف تستطيع أن تحدد نوعين من البيانات الخاصة بأفراد الإدارة اللازمين لها :

١ — أنواع ومهارات وخصائص وقدرات المديرين المطلوبين لأداء كل

نوع من أنواع العمل بالمشروع خلال سنوات الخطة .

٢ ــ العدد المطلوب من كل نوع من أنواع المديرين .

فإذا تم تجميع البيانات المتعلقة بالوحدات الاقتصادية المختلفة أمكن التوصل إلى تحديد الاحتياجات الإدارية على مستوى القطاع ، وبتجميع احتياجات القطاعات المختلفة يمكن التوصل إلى الاحتياجات القومية من الكفاءات الإدارية والتنظيمية من مختلف المستويات والتخصصات . ولا شك أن عملية تحديد الاحتياجات الإدارية عند كل من المستويات المختلفة سوف تأخذ فى الاعتبار عوامل أساسية منها :

ــ الأعداد الموجودة فعلا من كل نوع من أنواع المديرين ودرجة اتفاق مهاراتهم وخبراتهم مع المستوى المطلوب .

ــ احتمالات النقص فى الأعداد الموجودة فعلا بفعل عوامل التقاعد ، الاستقالة ، الوفاة ، أو ترك العمل لأى سبب آخر (كالهجرة مثلا) .

إن تحديد الاحتياجات الإدارية (أى عدد المديرين المطلوبين وصفات هؤلاء المديرين وتخصصاتهم ونوعية تدريبهم وقدراتهم) ، هى الخطوة المنطقية الأولى فى عملية تنمية الإدارة . يلى ذلك تخطيط عملية البحث عن الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط والمواصفات المطلوبة والإختبار والمفاضلة بينهم ، ثم تخطيط عمليات التدريب والتمرين على أداء الأعمال الإدارية ، وتخطيط عمليات التثقيف ، وتخطيط الإشراف والتوجيه وتوفير المناخ الصالح للعمل الإدارى .

تلك المراحل المختلفة من عملية تنمية الإدارة على أى مستوى من المستويات الثلاث (الوحدة ، القطاع ، الدولة) تتطلب جهداً تخطيطياً بالغ الدقة والمهارة، حيث يمتد التخطيط لسنوات بعيدة ، الأمر الذى يؤكد ضرورة الاهتمام بتلك العملية وأخذها مأخذ الجد والخطورة لما قد ينتج عن سوء تخطيطها أو سوء تنفيذها من مشكلات وأضرار تحيق بالاقتصاد

القومى ككل . إن مدير الشركة الفاشل لا يسهم فى إفشال شركته فحسب ، بل هو يمثل عامل تدمير فى الاقتصاد القومى كله .

توفير المناخ الصالح لتنمية الإدارة :

إن نجاح عملية تنمية الإدارة فى تحقيق أهدافها ، بتوفير المديرين الأكفاء المهرة الذين يستطيعون إدارة المشروعات الإنتاجية بكفاءة تحقق الأهداف الاقتصادية القومية ، لا يتوقف فقط على مجرد تخطيط وتنفيذ مراحل التنمية المختلفة من تحديد للاحتياجات واختيار وتدريب وتثقيف وإشراف وتوجيه . وإنما يتطلب أيضاً التعرف على بعض المعوقات الرئيسية التى قد تقلل من فاعلية عملية التنمية ، والعمل على إزالة تلك المعوقات وتوفير المناخ الصالح للعمل الإدارى بشكل يسهم فى تنمية المدير ودفعه إلى العمل المنتج . إن المراحل المختلفة لعملية تنمية الإدارة تنتهى بتوفير شخص صالح وكفء ومدرب على ممارسة العمل الإدارى ، ولكنها فى حد ذاتها لا تضمن نجاح المدير فى عمله إلا إذا توافر المناخ الإدارى السليم . ونقصد بالمناخ الإدارى Environment طبيعة التنظيم الذى يعمل به المدير والبيئة العامة التى يعيش ويعمل بها وما تحتويه من أنظمة اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية . إن كفاءة المدير لا تتحدد فقط بقدراته ومهاراته الشخصية والتدريب الذى حصل عليه ودوافعه للعمل Motives ولكنها تتحدد أيضاً بأثر التنظيم والبيئة الخارجية . فقدرات المدير الفردية وتدريبه وتثقيفه تمثل عنصراً واحداً من عناصر معادلة الكفاءة الإدارية التى نصورها بالشكل الآتى :

الكفاءة الإدارية = المدير × التنظيم × البيئة

أى أن كفاءة الإدارة إنما تتحدد بفعل العلاقة المتبادلة بين صفات وخصائص المدير من ناحية ، وبين خصائص المناخ من ناحية أخرى . لذلك نحن نقول بأن عمليات تنمية الإدارة لا تعالج إلا عنصراً واحداً من عناصر معادلة الكفاءة الإدارية

وهو (المدير) إذ تعمل على توفير الشخص المؤهل والمدرب لشغل المنصب الإدارى ، ولكنها لا تستطيع أن تعدل أو تغير من التنظيم أو البيئة . لذلك فإن نجاح عملية تنمية الإدارة يتطلب توفير التنظيم والبيئة المساعدين للعمل الإدارى وذلك بالعمل على إزالة بعض المعوقات وتحقيق بعض الشروط الأساسية نفصلها فيما يلى :

(ا) المعوقات المطلوب إزالتها :

١ — النظرة السطحية للإدارة :

إن المعوق الأول للعمل الإدارى وبالتالى لتنمية الإدارة ، هو تلك النظرة السطحية للإدارة باعتبارها عملاً سهلاً يستطيع أى إنسان أن يزاوله بغض النظر عن تأهيله وخبرته السابقة ، وبغض النظر عن مواصفاته وخصائصه الشخصية . تلك النظرة السطحية تقلل من أهمية العلم والأسلوب العلمى فى الإدارة وتركز على الخبرة أوالتجربة باعتبارها أداة المدير الأساسية ومن ثم فإن هذه النظرة السطحية للإدارة لا تؤمن بتنمية المدير من خلال التعليم والتدريب والتثقيف والإشراف المستمر والمنظم ، ولكنها تعتقد بأن المدير يولد ولا يصنع . ومن ثم فإن هذه النظرة للإدارة تعتبر حجر عثرة فى سبيل تخطيط وتنفيذ عملية تنمية الإدارة على أساس علمى سليم حيث يتعارض ذلك مع مفاهيم ومصالح أصحابها . إن إزالة هذا المعوق الأساسى للتنمية الإدارية قد يتطلب الإجراءات الآتية :

١ — تغيير قيادات بعض المشروعات التى لا تتوافر فيها الشروط والمؤهلات الأساسية للعمل الإدارى بغض النظر عن خبراتهم وتاريخهم السابق .

٢ — وقف الاتجاه إلى تعيين القيادات العليا للمشروعات من خارج تلك المشروعات ، والاعتماد أساساً على الترقية من الداخل حيث

الاحتمالات أكثر كثيراً أن تتوفر الكفاءات المطلوبة للإدارة عما يوجد بالخارج .

٣ – تخطيط عملية تنمية وتطوير أساسية لبعض قيادات المشروعات والأجهزة المشرفة عليها الذين تتوافر فيهم بعض الصفات والشروط اللازمة للعمل الإدارى دون البعض الآخر ولكنهم يصلحون بعد التنمية والتطوير للاستمرار فى أعمالهم الإدارية القيادية بنجاح .

٤ – الالتزام فى اختيار قيادات المشروعات وأفراد الإدارة العليا فيها بالأسلوب العلمى القائم على ضرورة توافر عدد من الصفات والخصائص والاختبار السليم لمدى توافرها ضماناً لنجاح العمل الإدارى .

إن شرطاً أساسياً لنجاح التنمية الإدارية هو الاعتراف بأن الإدارة هى مهنة فى كل مستويات الإدارة وفى جميع وظائفها وبالتالى الاعتراف بأن للإدارة أصولا وقواعد لا يستطيع أن يمارسها ويطبقها إلا من حصل على التعليم والتدريب المناسبين ومن خضع للإشراف والتوجيه الملائم . بذلك فإن إزالة تلك النظرة السطحية للإدارة يؤدى إلى تغيير النظرة إلى تنمية الإدارة باعتبارها عملية وقتية أو كمالية (أو بدعة كما يسميها البعض من أصحاب النظرة السطحية) ويتحول مفهومها إلى الجانب الصحيح منه باعتبارها وظيفة أساسية وعملية تخضع للتخطيط طويل الأجل .

٢ – الاهتمام السطحى بعملية تنمية الإدارة :

المعوق الثانى الذى يحول دون تقدم ونجاح عمليات تنمية الإدارة هو ذلك الاهتمام السطحى بها باعتبارها عملية تدريب ، وقياس النجاح فى التدريب بحصر عدد من تم تدريبهم خلال السنة أو بمقارنة ما أنفق على التدريب فى عام بنظيره فى العام السابق واتخاذ الزيادة فى الإنفاق دليلا على النجاح فى المهمة . إن التدريب لا يمثل إلا مرحلة من مراحل التنمية الإدارية ، ومن ناحية أخرى فليس المهم شكل التدريب أو عدد من

تدرب وإنما الأهم أن ننظر إلى محتوى Content التدريب وموضوعه ومناسبته لمن تلقاه . والخطر الذى يهدد التدريب الإدارى ، وعملية تنمية الإدارة فى الصميم ، هو تلك النظرة السطحية إلى التدريب باعتباره «موضة» أو تقليداً يميز الشركات بعضها عن بعض ، لذا نرى تهافتاً وإصراراً غريباً على التوسع فى الأنشطة التدريبية دون تفكير فى جدوى هذا التدريب وأثره على الكفاءة الإدارية . ومن خلال التجربة الشخصية أستطيع أن أؤكد بأن هناك عملاء دائبين لبرامج التدريب المختلفة التى تنظمها أجهزة ومراكز التدريب ، فأنت ترى نفس الوجوه غالباً وإن تعددت المراكز التدريبية واختلفت أسماء وعناوين البرامج[1]. مثل هذا الاهتمام السطحى يؤدى عادة إلى الضرر وليس النفع حيث لا يتم تدريب من هم فى حاجة إلى التدريب فعلا ، وحيث ينفصل التدريب تماماً عن ظروف وطبيعة العمل بالمشروع ، كذلك يكون التدريب فى أغلب الأحيان مرحلة منعزلة لم يسبقها إعداد علمى ولا اختبار سليم ، ولا يلحقها إشراف وتوجيه وتثقيف ؛ الأمر الذى يجعل التدريب بالنسبة للمتدرب فترة للراحة والاستجمام من عناء العمل يعود بعدها لممارسة عمله كما كان يمارسه دائماً دون أى تغيير . أما بالنسبة لإدارة التدريب ، فالمتدرب يضيف رقماً إلى أرقام من تم تدريبهم وبذلك تستطيع إثبات أنها حققت الخطة الموضوعة ، وتباهى الشركة فى إعلاناتها المنافسين بأن لديها مركزاً للتدريب وأنها دربت وتدرب أعداداً متزايدة من المديرين والله يعلم أن أحداً لم يتدرب وأن الكفاءة الإدارية إن لم تنخفض فهى لم ترتفع . ويتضح مثل هذا الاهتمام السطحى بالتدريب من إسناد أمره فى أغلب الشركات إلى إدارة (أو قسم) على مستوى تنظيمى منخفض نسبياً عن بعض الوظائف الأخرى كالتخطيط أو المتابعة أو

---

(١) فى حالة احدى الشركات تم تنفيذ سلسلة من البرامج التدريبية بلغت سبعة برامج فى مدى شهر تقريبا وكان بعض العاملين فى هذه الشركة يحضرون برامج تدريبية مختلفة فى ذات الوقت صباحا ومساء مع التزامهم باداء وظائفهم دون انقطاع .

الشئون القانونية أو غيرها التي لا تزيد أهميتها الحقيقية عن أهميــة التدريب .

٣ – انخفاض كفاءة المشرفين على التدريب :

لقد ألمحنا إلى أن اعتبار تنمية الإدارة مجرد عملية تدريب هو نقص واضح فى المفهوم ومعوق حقيقى للنجاح والتقدم فى هذه الناحية . من ناحية أخرى وعلى الرغم من هذا النقص فى المفهوم ، إلا أننا نرى فى كثير من الأحيان أن نوعية وكفاءة المشرفين على النشاط التدريبى بالشركات والمؤسسات وأجهزة ومراكز التدريب الخاصة لا تمكنهم من القيام بعمل تدريبى على مستوى متقدم من الكفاءة والجودة . إن أقصى مهارات وخبرة الكثير من مديرى التدريب فى الشركات والمؤسسات لا تزيد على حضور دورة تدريبية « لإعداد المدربين » سواء كانت محلية أو فى بلد أجنبى يتلقى خلالها بعض المعلومات المدرسية عن الفرق بين المحاضرة والمناقشة ، والتعليم المباشر وغير المباشر « وكيف تدير ندوة نقاشية » وهكذا . ولكن الكثير منهم ينقصه الإدراك الكامل لفلسفة التنمية الإدارية ومكوناتها الأصلية . كذلك ينقصه المعرفة بالأسس العلمية لتحديد الاحتياجات الإدارية وأساليب تخطيط برامج تنمية الإدارة ومتابعتها وتقييمها . لذلك فإن كفاءة المشرفين على التدريب ومدى تدريبهم وإعدادهم تعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة فى نجاح عملية التنمية الإدارية .

٤ – الفشل فى ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التنمية إلى عمل فعلى :

فى أغلب الأحيان نجد أن عملية التنمية والتدريب الإدارى تنحصر فى قاعة المحاضرات بمعنى أن ما يحدث فى تلك القاعة لا يجد سبيله أبداً إلى التطبيق العملى فى التنظيم . وقد يرجع الفشل فى نقل تلك الخبرة الجديدة إلى مجال العمل إلى المتدرب ذاته وعدم قدرته على الإفادة مما تدرب عليه .

وفى أحيان أخرى يكون السبب راجعاً إلى جمود التنظيم وروتين العمل الذى لا يتيح للفرد فرصة للتجديد أو التطوير فى أساليب العمل . كذلك قد يرجع السبب فى عدم الإفادة بخبرات المتدرب الجديد إلى عدم إيمان الرؤساء والمشرفين بفكرة التدريب ومعارضتهم لكل جديد يأتى به وخاصة إذا كانوا فى مستوى الإدارة العليا . لذلك نجد كثيراً من الدارسين فى برامج الإدارة الوسطى أو « التنفيذية يقولون : « إن هناك فى الشركة من هم أولى وأجدر بهذا التدريب ! » أو كان الأفضل أن يبدأ هذا التدريب بالناس اللى فوق ! ». وهذا المعوق يعتبر من أهم العوامل التى تؤدى إلى ظاهرة « انحصار التدريب » Eneapsulation .

ولا شك أن غياب عنصر الإشراف والتوجيه والتحفيز يعتبر من أهم أسباب هذا الانحصار فى التدريب . إن المتدرب يجب أن يبقى طول الوقت تحت ضغط من رئيسه يدعوه إلى بذل أقصى طاقة ومحاولة الإفادة فى عمله بكل ما تعامه فى دورات التدريب .

٥ ــ جمود نظام الترقيات :

إن نظام الترقيات المتبع يؤدى عادة إلى وجود درجة عالية من الارتباط الشخصى بين الفرد والوظيفة . فالفرد يحتفظ بوظيفته ويدافع عنها كما يدافع الإنسان عن ملكية خاصة له . ونجد أيضاً أنه فى حالة غياب الموظف عن التنظيم لسبب أو آخر لفترة طويلة (الندب أو الإعارة) فهو يظل محتفظاً بتلك الوظيفة ويعود لممارستها بزوال سبب الغياب . وخطورة هذا الاتجاه أن أسس الترقية وأساليبها لا تمكن فى أغلب الأحيان من إصدار حكم صحيح عن مدى صلاحية الفرد للعمل الجديد . وبالتالى عندما تتضح عدم صلاحيته للعمل ، يكون من الصعب تغيير قرار الترقية الأمر الذى يترتب عليه انخفاض فى الكفاءة الإنتاجية والإدارية وقد تضطر الإدارة إلى تعديل مواصفات العمل بتقليل اختصاصاته أو تجميد مسئولياته

ليتناسب مع خصائص شاغل الوظيفة الجديد ، لهذا فإننا نؤكد أن تنمية الإدارة تتطلب التخطيط السليم والقدرة على التنبؤ بالاحتياجات الإدارية فى المدى الطويل ، كذلك تتطلب المرونة فى التطبيق والسرعة فى تعديل القرارات التى يثبت عدم صحتها .

تلك هى بعض المعوقات الهامة التى تعترض نجاح عمليات تنمية الإدارة والتى ينبغى على الإدارة الكفئة الحريصة العمل على إزالتها ضماناً لتحقيق أقصى درجة من النجاح والكفاءة فى جهودها لتنمية مواردها الإدارية . وبالإضافة إلى التغلب على تلك المعوقات ، فإن نجاح تنمية الموارد الإدارية يتطلب وجود بعض المفاهيم والمتطلبات التنظيمية الضرورية منها :

١ — التخطيط التنظيمى Organization ıl Planning

لقد أوضحنا سابقاً أن عملية تنمية الإدارة تتعلق بتوفير الأفراد الصالحين لتولى المناصب الإدارية حيث تم إعدادهم وتأهيلهم بما يتناسب ومتطلبات الأعمال الإدارية فى التنظيمات المختلفة . ولكن لكى يمارس المدير عمله بكفاءة ويسهم فى تحقيق أهداف التنظيم من خلال تطبيقه للخبرات والمعلومات والمعارف التى تعلمها ودرب على استخدامها فإنه ينبغى أن تتوفر المتطلبات الآتية :

١ — تحديد دقيق لطبيعة عمل المدير فى التنظيم والأهداف المطلوب منه السعى لتحقيقها .

٢ — وصف مفصل ودقيق لمجالات عمل المدير وحدود نشاطه فى التنظيم ويتضمن هذا الوصف أساساً ما يلى :

(ا) الواجبات التى يطلب إليه أداؤها .

(ب) المسئوليات التى يقع عليه عبؤها .

(حـ) الأساليب والوسائل التى يمكنه استخدامها لأداء تلك الواجبات .

(د) حدود السلطة التى يستطيع التصرف فيها أو الصلاحيات المخولة له من التنظيم لممارسة عمله .

٣ — تحديد دقيق للوضع أو المستوى التنظيمى للوظيفة الإدارية التى يشغلها المدير وبيان علاقاتها مع غيرها من الوظائف الإدارية من مختلف المستويات (وتوضح الخريطة التنظيمية هذه الناحية) .

٤ — التنبؤ بكافة الظروف الوظيفية التى يحتمل أن يمر بها المدير وآثارها على أدائه وكيفية التغلب أو السيطرة عليها .

٥ — تحديد المرءوسين والمساعدين الذين يعملون مع المدير وطبيعة عمل كل منهم .

٦ — توفير الإشراف والقيادة المناسبة للمدير من جانب الإدارة الأعلى منه فى التنظيم .

٧ — توفير المعلومات والبيانات اللازمة للمدير فى أدائه لعمله وتحديد إمكانيات الاتصال الداخلية والخارجية لتمكينه من الحصول على المعلومات الإضافية التى يراها ضرورية لعمله .

٨ — توفير الحوافز المناسبة لتشجيع العمل الإدارى وحفز المدير على الإجادة وبذل الجهد .

٩ — تخويل السلطة أو الصلاحية المحددة للمدير بما يتناسب مع طبيعة عمله ومسئوليات وظيفته وتمكينه من استخدام تلك السلطة فعلا .

١٠ — استخدام أسلوب علمى سليم فى تقييم الأداء الشخصى للمدير وتحديد مدى كفاءته ونجاحه فى الالتزام بمتطلبات العمل الإدارى .

تلك المتطلبات تعتبر أساسية للإفادة من خبرة المدير وكفاءته التى تم توفيرها خلال عملية التنمية الإدارية . والسبيل إلى تحقيق هذه المتطلبات هو استخدام أسلوب التخطيط التنظيمى الذى يهدف إلى تحقيق أكبر درجة من التناسق والتجانس بين عناصر هامة هى :

(ا) الأهداف التنظيمية .

(ب) أنواع الأنشطة أو العمليات (الوظائف) .

(حـ) الأفراد .

إن التخطيط التنظيمى نشاط أساسى يهدف إلى تحليل عملية اتخاذ القرارات وتوزيعها على المستويات التنظيمية المناسبة ، وتوزيع المسئولية العامة عن أعمال وأنشطة التنظيم بين الأفراد المختلفين على أساس عادل ومنطقى ، وكذلك تحديد سلطة وواجبات كل فرد فى التنظيم بشكل يسهم فى تحقيق الأهداف الكبرى للتنظيم ويرتفع بمستوى الكفاءة الكلية . إن هذا يقتضى تعديلا فى المفهوم السائد عن الخريطة التنظيمية من اعتبارها دليلا للوظائف والأقسام الإدارية الموجودة ، إلى دليل بما يجب أن يوجد من وظائف وأقسام إدارية . من ناحية أخرى فإن مفهوم التنمية الإدارية باعتبارها عملية مستمرة ومتطورة ، بما يجعل المدير فى تطور ونمو مستمرين ، يجعل من التخطيط التنظيمى أيضاً عملية مستمرة ومتطورة تقوم على البحث الدائب عن مدى التلاؤم والتجانس بين العناصر الثلاثة السابقة (الأهداف ، الوظائف ، الأفراد) والعمل المستمر على إدخال التعديلات اللازمة لتحقيق أقصى درجة من الفعالية والكفاءة التنظيمية .

ونحن نرى فى إنشاء وحدات « للتنظيم والإدارة » بالشركات والمؤسسات والأجهزة المختلفة بداية طيبة نحو انتشار واستقرار مفهوم التخطيط التنظيمى بما يتلاءم مع المواقف والأهداف المتطورة . ويقترح « ويلارد »[1] إنشاء وظائف تدريبية فى مستويات التنظيم المختلفة تحل محل الوظائف الاستشارية العديدة . وتخدم هذه الوظائف التدريبية الأهداف الآتية :

١ – تحرير الرئيس من الأعمال الروتينية وتفرغه للتفكير والتخطيط للمستقبل حيث ينوب عنه المساعد تحت التدريب فى إنهاء الأعمال الروتينية .

---

(١) Benett, W.E, Manager Selection, Education and Train'ng. N.Y. McGraw-Hill, 1959. PP. 33-34.

٢ — تعطى الرئيس والمساعد فرصة الإسهام فى أنشطة التنمية الإدارية الخارجية .

٣ — توفر فرصة تدريبية للمساعد حيث يحل محل الرئيس فى مواقف كثيرة تسمح له بالتدريب الفعلى من خلال الممارسة .

٤ — تحقق تلك الوظائف المساعدة درجة من المرونة والوفر فى التنظيم بحيث يمكن تطبيق عمليات النقل التدريجى بين الوظائف .

مثال ذلك : إذا كان للمدير التجارى مساعد من هذا النوع ، فإنه يمكن إعفاؤه من أعمال الإدارية التجارية فترة من الوقت يقضيها بالإدارة المالية للتعرف على ظروف العمل فيها حيث يحل محل المدير المالى الذى ينقل للإدارة التجارية للإلمام بمشاكلها وطبيعة العمل بها . مثل هذا التنقل يصبح ممكناً حيث لكل من المديرين الأساسيين مساعد يمكنه إنهاء الأعمال فى غياب المدير الأصلى ، وكذلك مساعدة المدير المؤقت فى تفهم العمل وحل مشاكله .

وبذلك نرى أن هناك ارتباطاً أساسيًّا بين تنمية الإدارة وبين التخطيط التنظيمى ، حيث يوفر مثل هذا التخطيط مناخاً صالحاً للعمل الإدارى الكفء .

٢ — اقتناع حقيقى بأهمية تنمية الإدارة :

من الأمور الأساسية التى يجب توافرها فى جو العمل اقتناع الإدارة العليا الحقيقى وتأييدها الأصيل لمفهوم تنمية الإدارة الصحيح. إن كثيراً من الوحدات الاقتصادية تسير فى مجال التنمية الإدارية (وعلى الأصح تدريب الإدارة) بمنطق يعتمد على الأجل القصير ولا يرى فى التدريب سوى حل لأزمة عارضة أو تمشياً مع تقليد سائد . إن نجاح عمليات التنمية الإدارية يتطلب من الإدارة العليا للمشروع النظر إليها باعتبارها عملية استثمار طويل الأجل فى الموارد البشرية ينتج أثراً ويحقق عائداً هامًّا بعد فترة من الوقت . أى أن الرغبة فى تحقيق عائد سريع قد تكون على حساب الإجادة والكفاءة فى تخطيط

وتنفيذ برامج التنمية الإدارية . كذلك ينبغى أن تعطى الإدارة العليا للمشروع كل تأييدها لبرامج تنمية الإدارة بتوفير الإمكانيات والمتطلبات اللازمة لها من ناحية وبوضع الجهاز المسئول عنها فى المستوى التنظيمى الملائم لأهمية الوظيفة وخطورة هدفها بالنسبة لفعاليات التنظيم كله . ولا شك أننا نستطيع أن نطالب بنفس الاقتناع والتأييد لبرامج تنمية الإدارة إذا كنا نتحدث عن مستوى القطاع أو المستوى القومى . إذ يجب على إدارة المشروع (القطاع أو الاقتصاد القومى) أن تدرك تماماً أن قراراتها وتصرفاتها فى مجال تنمية الإدارة إنما تحدد إلى درجة بعيدة مستقبل المشروع وإمكانياته فى الحياة والنمو . من ناحية أخرى فإن برامج تنمية الإدارة يجب أن تشمل كافة المستويات التنظيمية ولا تقتصر على المستويات الدنيا .

٣ — **تحديد معايير موضوعية لتقييم إنجازات برامج تنمية الإدارة :**

من الأخطاء الشائعة فى كثير من الوحدات الإنتاجية النظر إلى نفقات برامج تنمية الإدارة (أو التدريب الإدارى طبقاً للمفهوم السائد عن تنمية المديرين) على أنها نوع من الانفاق الذى يجب أن يدر عائداً نقدياً فى صورة ما ... زيادة مبيعات ، زيادة إنتاج ... وما إلى ذلك . ولا شك أن مثل هذه المعايير أساسية وهامة فى تقييم برامج تنمية الإدارة ، إلا أنها تتطلب عادة فترة طويلة يجب أن تمضى بعد انتهاء البرامج قبل أن تبدأ آثارها فى الظهور . فتدريب رجال البيع مثلا لن ينعكس على رقم المبيعات إلا بعد انقضاء فترة التدريب وعودتهم إلى ممارسة أعمالهم ، من ناحية أخرى فتلك المعايير الكمية أو النقدية ليست هى المعايير الوحيدة للتقييم ، كذلك ليس هناك ما يؤكد أن التغير فى حجم المبيعات أو الإنتاج أو فى ربحية المشروع حدث بسبب التدريب وليس بفعل عامل (أو عوامل) آخر كانقطاع الاستيراد من سلعة منافسة مثلا . لذلك يجب أن تتوافر فى التنظيم عدة قواعد أو معايير موضوعية يتم على ضوئها تقييم برامج التنمية الإدارية ومن

أهم تلك المعايير التغير فى السلوك الإدارى وطبيعة العلاقات التنظيمية بين الأفراد خلال مراحل التنمية الإدارية ، مدى قدرة المشروع على التوسع والنمو دون إخلال بمستوى الكفاءة الإدارية بسبب كبر حجم ، أو قدرة المشروع على توفير الأفراد اللازمين لإدارة الفروع والأجهزة الجديدة التى يتم إنشاؤها . كذلك من معايير تقييم برامج التنمية الإدارية درجة التجاء الشركات الأخرى إلى اقتباس الأفكار والنظم الإدارية المطبقة فى المشروع ومدى التجاء تلك المشروعات إلى الاستعانة بخبراء المشروع وكفاءاته الإدارية فى حل ما يواجهها من مشكلات سواء بصفة مؤقتة (الندب أو الإعارة) أو بصفة دائمة (النقل أو الاستقالة) أى أن قدرة المشروع على تغذية المشروعات الأخرى بالكفاءات الإدارية والتنظيمية التى تنقصها يمكن أن تتخذ دليلاً على كفاءة وإنتاجية جهود تنمية الإدارة به .

مراحل عملية تنمية الإدارة :

لقد حددنا المفهوم العام لعملية تنمية الإدارة باعتبارها نشاطاً مستمراً ومنتظماً يتم وفق خطة طويلة الأجل تهدف إلى توفير المديرين الأكفاء بأعداد وتخصصات ومهارات تتناسب واحتياجات المشروع خلال فترة زمنية محددة . وقد أوضحنا أن عملية تنمية الإدارة تنطوى على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة هى :

١ — اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والإعداد العلمى الأساسى فى علوم الإدارة وما يتبعها من علوم ودراسات (أو ما يرتبط بها من علوم ودراسات) والذين تتوافر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح فى العمل الإدارى .

٢ — تدريب هؤلاء الأفراد تدريباً عمليا وإعطاؤهم الفرصة لاختبار معلوماتهم ومعارفهم واكتساب خبرة تطبيقية فى مجالات الإدارة المختلفة .

٣ — الإشراف والتوجيه المستمر لهؤلاء الأفراد أثناء ممارستهم عمالهم

الإدارية وتوفير الحوافز المناسبة واستخدام الأساليب العلمية فى تقيم أدائهم والتعرف على نواحى التميز أو القصور فى هذا الأداء ومعالجة مثل هذا الضعف بالتدريب أو تغيير العمل .

٤ – التثقيف المستمر المنظم الذى يهدف إلى إحاطة المدير بكل ما يجرى حوله من تطورات ومستحدثات فى العلوم الإدارية والعلوم المرتبطة بها وفى مجالات التطبيق المختلفة . وذلك بحضور المؤتمرات والندوات والقراءة والسفر والاتصال بالهيئات العلمية والمهنية المختلفة المحلية والأجنبية .

وسوف نعرض فيما يلى لكل من تلك الأنشطة أو المراحل بشىء من التفصيل مع مراعاة أننا فى حديثنا سوف نفترض مشروعاً جديداً لم يبدأ العمل بعد . أما بالنسبة للمشروعات القائمة فعلا فإن حديثنا ينطبق على اختيار أفراد الإدارة الجدد إذ يمكن أن يخضعوا لتلك الأنشطة ، أما فيما يختص بالمديرين الموجودين فعلا فسوف تنطبق عليهم تلك الأنشطة عند مناقشة ترقياتهم إلى وظائف أعلى ، وبذلك فإن مناقشتنا لموضوع تنمية الإدارة تعم كل المشروعات القائمة والجديدة بنفس الدرجة من الشمول والفائدة .

الاختيار : Selection

تهدف عملية الاختيار أساساً إلى المقارنة والمفاضلة بين عدد من الأفراد الذين يتقدمون لشغل منصب معين وذلك لاختيار من تتوافر فيه شروط شغل الوظيفة بدرجة أعلى من غيره . وبالنسبة لوظائف الإدارة فإن عملية الاختيار أساساً تنطوى على المفاضلة بين عدد من الأفراد الحاصلين على ذات التأهيل والإعداد العلمى لاختيار من يتوافر فيه عنصرا القيادة والقدرة الإدارية Leadership & Managerial Ability أكثر من غيره . وسر الاهتمام بعملية الاختيار كأول مرحلة من مراحل تنمية الإدارة تتضح من كونها تعمل على التمييز بين الأفراد من حيث قدرتهم على الاستمرار فى العمل الإدارى واستعدادهم للإفادة من المراحل التالية للتنمية كالتدريب والتثقيف . إن

تدريب شخص على أعمال الإدارة فى حين أنه لا يمتلك المقومات الشخصية والنفسية اللازمة للعمل الإدارى يعتبر ضياعاً للوقت والجهد والنفقات؛ حيث إن مثل هذا الشخص لن ينجح فى عمله الإدارى بغض النظر عن قدر التدريب الذى حصل عليه . إن العمل الإدارى يتطلب أساساً ما يلى :

١ – الإلمام بالعلوم والمعارف الأساسية فى مجالات الإدارة وهى :

– مبادئ ونظريات إدارة الأعمال .

– مبادئ ونظريات المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف .

– مبادئ ونظريات الإحصاء والرياضة .

– مبادئ ونظريات العلوم السلوكية (علم النفس ، علم الاجتماع ، علم الأنثروبولوجيا الاجتماعية) .

– مبادئ ونظريات القانون المالى والتجارى .

– مبادئ ونظريات الاقتصاد والتجارة الخارجية .

– مبادئ ونظريات العلوم السياسية والإدارة العامة .

٢ – التخصص العام فى فرع من الفروع السابقة والإحاطة بمكوناته الأساسية مثل إدارة الأعمال حيث يحيط الإنسان بمكوناتها الأساسية وهى :

– إدارة الأفراد .

– إدارة الإنتاج (وهذه تتطلب إلماماً هندسيا) .

– إدارة التمويل .

– إدارة التسويق .

– إدارة الخدمات (مشتريات ، مخازن ، صيانة ، نقل ...) .

٣ – التخصص الدقيق فى أحد تلك المكونات الأساسية والتعمق فى دراسة مكوناته الرئيسية مثال ذلك بالنسبة لإدارة التسويق حيث ينبغى على الفرد دراسة أسس تخطيط التسويق ، بحوث التسويق ، إدارة المبيعات ،

عمليات الترويج والإعلان ، التجارة الخارجية ، اقتصاديات التسعير ، نظريات السوق وظروف المنافسة واستراتيجية تحديد المنتجات ، استراتيجية العلاقات مع الوكلاء والموزعين وهكذا .

وإلى جانب تلك المعارف والعلوم الأساسية ، فإن الأعمال الإدارية تتطلب عادة قدراً من الإلمام الجيد باللغات الأجنبية والمعلومات العامة عن التاريخ والتطورات التاريخية لدول العالم ، الظروف والنظم السياسية والاقتصادية ، العوامل والظروف الاجتماعية ، والنظم والإجراءات الحكومية .

من ناحية أخرى فإن العمل الإدارى يتطلب توفر بعض من الصفات الشخصية والقدرات العقلية فى المدير أهمها :

١ — القدرة على تصور المشاكل فى إجمالياتها وعدم الضياع فى التفاصيل .

٢ — القدرة على تحليل المواقف والتعرف على جوانبها المختلفة .

٣ — القدرة على الحكم على الأمور والاستناد إلى التقدير الشخصى حين تكون المعلومات ناقصة أو الحقائق غير كاملة .

٤ — القدرة على اتخاذ القرارات دون تردد حيثما يكون القرار مطلوباً .

٥ — القدرة على القيادة والتأثير فى الآخرين وتوجيه سلوكهم فى الاتجاه الذى يحقق مصالح وأهداف التنظيم .

٦ — القدرة على تنظيم الوقت وحسن استغلاله .

٧ — القدرة على التفكير المنظم المرتب وإعطاء أولويات للمشاكل والموضوعات حسب أهميتها النسبية .

٨ — الاتزان والنضج العاطفى واستقرار المشاعر النفسية .

٩ — المرونة فى تقبل آراء الغير والاستعداد لملاءمة النفس مع الظروف المتغيرة .

١٠ ــ القدرة على الابتكار والتجديد والتطور ودفع روح الخلق والإبداع فيمن يعملون معه .

وبذلك فإن عملية الاختيار تبدأ عادة حيث تحددت لكل وظيفة من الوظائف الإدارية المطلوب شغلها تلك المواصفات والخصائص الواجب توافرها فيمن يعهد إليه بالوظيفة . وتصبح عملية الاختيار هى البحث عن الأفراد الذين تتوافر فيهم مثل تلك الشروط ، ثم اختيار الأنسب والأصلح بينهم . ونستطيع أن نقول بصفة عامة إن هدف عملية الاختيار هو تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق والتجانس بين الشخص والوظيفة .

إن أهمية عملية الاختيار تتضح من أن أى خطأ يتم فيها سوف يستمر ويتضخم خلال الوقت باستمرار تقدم الشخص الخطأ فى العمل . فالشخص غير المناسب للعمل الإدارى إذا تم اختياره خطأ سوف يستمر غير مناسب مهما تنوعت أساليب تدريبه أو تثقيفه وبالتالى فى كل مرة تتم ترقيته ؛ فإن نفس الخطأ سيظل موجوداً بالتنظيم مع تضخم أثره حيث تزداد أهمية المناصب التى يتوالى ترقيته إليها .

وتنقسم عملية الاختيار إلى قسمين :

(ا) الاختيار لأول مرة حين شغل الوظائف الإدارية بأفراد يعملون بالمشروع للمرة الأولى .

(ب) الاختيار بغرض الترقية للوظائف الإدارية الأعلى فى المستوى التنظيمى .

إن الاختيار الأولى أو الاختيار بغرض الترقية يمثلان مرحلة هامة من مراحل التنمية الإدارية حيث ينتج عنهما شخص تتوفر فيه الشروط الرئيسية لشغل الوظيفة الإدارية المعينة ، ولديه الاستعداد للتقدم والنجاح فى عمله . وبذلك تكون الخطوة الأولى فى سبيل تنمية المدير قد تمت ويبقى بعد ذلك خطوات التنمية الأخرى لصقل القدرات وتنمية الاستعداد لدى الفرد ووضعه فى الإطار

المناسب الذى يمكنه من النجاح والتميز فى عمله الإدارى .

إن التدريب والإشراف والتوجيه، والتثقيف لا يمكن أن تخلق إدارياً كفئاً وناجحاً إلا إذا كانت المادة الخام التى تبدأ بها صالحة للتشكيل ولديها المقومات الأساسية التى تسمح بتطويعها فى القالب الإدارى السليم . من هنا يتضح خطر الاختيار ويتضح أكثر خطورة إهمال تلك المرحلة الأساسية من مرحلة التنمية . إن كثيراً من وحدات الإنتاج تهمل تخطيط عملية الاختيار بالدقة الكافية اعتماداً على أن التدريب كفيل بحل أية مشكلة تتضح نتيجة خطأ الاختيار الأولى . ولكن ما نؤكده هنا أن التدريب لا يمكن أن يلغى أثر الاختيار الخاطىء ، بل فى هذه المواقف نجد أن الشخص غير المناسب للعمل الإدارى والذى اختير بطريق الخطأ لا يستطيع الإفادة من التدريب أصلا . ولا شك أن اهتماماً بالغاً يجب أن يوجه عند اختيار المديرين والرؤساء فى المستويات الدنيا من التنظيم أو ما يطلق عليه مشرفو الخط الأول . حيث تمثل هذه الفئة المصدر الأساسى لتغذية المناصب الإدارية الأعلى فى التنظيم حيث تتبع معظم الوحدات الإنتاجية سياسة الاختيار من الداخل من خلال الترقية . وبذلك فإن الخطأ فى اختيار هؤلاء الأشخاص سوف يستمر فى كل عمليات الاختيار اللاحقة ويسىء إلى كفاءة الإدارة بالتنظيم بشكل لا يمحو أثره التدريب .

من ناحية أخرى فإن عدم اختيار الشخص المناسب فى هذه المرحلة المبكرة يعنى فقدانه إلى الأبد كعنصر يحتمل نجاحه فى المجال الإدارى .

وبفرض أن هذا الاختيار المبكر قد تم بالأسلوب العلمى الصحيح ، إلا أننا يجب أن نشير إلى أهمية عملية الاختيار بعد ذلك لشغل المناصب الإدارية الأعلى . إن أسلوب الترقية المتبع يؤدى إلى وضع أشخاص فى مراكز لا يصلحون لها لمجرد أنهم قد أكملوا عدداً معيناً من السنوات . إن الترقية فى أغلب الأحيان تتم على أساس الأقدمية . وفى الأحوال التى يطبق فيها مبدأ الترقية بالاختيار فإن أساس اختيار الشخص لشغل وظيفة إدارية أعلى لا يكون

قدرته واستعداده لأداء واجبات ومتطلبات الوظيفة الجديدة بنجاح ، بل على العكس من ذلك فإن قرار الترقية يتخذ أساساً بناء على نجاحه وكفاءته فى عمله الحالى وقد لا يكون هذا دليلا كافياً على صلاحية الشخص للعمل الأعلى . وقد عبر أحد الكتاب[1] عن هذه الظاهرة بأن قاعدة الترقية فى التنظيم الهرمى (أى الذى يأخذ شكل الهرم) هى أن يتم ترقية الموظف الذى تثبت كفاءته فى وظيفة معينة إلى وظيفة أخرى فى مستوى هرمى أعلى . وقد لا يكون الشخص مناسباً لتلك الوظيفة فيفقد كفاءته . أى أن قاعدة الترقية بالاختيار (والمفروض أنها علاج لمساوئ الترقية بالأقدمية) تؤدى إلى أن الموظف الكفء ينقل من وظيفته التى أثبت كفاءة ونجاحاً فى أدائها إلى وظيفة أعلى . وحيث تتطلب تلك الوظيفة الأعلى خبرات ومهارات مختلفة يصبح الموظف الكفء سابقاً موظفاً غير كفء . وعندما يتضح فشله فى هذه الوظيفة الجديدة لن تتم ترقيته (عملا بقاعدة ترقية الكفء فقط) وبالتالى يضيف عبئاً على التنظيم ولا يشكل أى مساهمة حقيقية فى تحقيق أهدافه . الأخطر من هذا أن التدريب قد يعجز فى حالات كثيرة فى التغلب على مثل هذا العيب الناشئ عن خطأ الاختيار إذا كان عجز الشخص عن أداء العمل الجديد ليس راجعاً إلى نقص فى المعلومات والمعرفة ، بل يرجع إلى اختلاف المهارات والقدرات الأساسية والخصائص النفسية والاجتماعية اللازمة للعمل الجديد عن تلك التى كان يتطلبها العمل السابق . فى مثل تلك المواقف يصبح التدريب ضياعاً للوقت وقد يكون مصدر قلق وإحباط للمدير حيث يرى نفسه عاجزاً عن تطبيق ما يدرب عليه .

من ناحية أخرى فإذا أخذنا فى الاعتبار كيف تتم قرارات الترقية والأسس التى تتخذ على أساسها والمستوى التنظيمى الذى يتخذ فيه القرار فى أغلب المشروعات لاكتشفنا على الفور أن عملية الترقية تؤدى فى الغالب إلى وضع

---

(١) L.J. Peter and R. Hull, The Petter Principle : Why Things Always Go Wrong — (N.Y.W. Morrow and Co,. 1969).

الشخص غير المناسب فى وظيفة قد يوجد فى التنظيم (أو خارجه) من هو أجدر وأكفأ فى شغلها .

لنقرأ معاً هذا المثال الذى يعطيه لنا الكاتب الأمريكى ويلارد بينيت (١) وهو إن كان يتصف بشىء من المبالغة إلا أنه يصور ما يحدث عادة . إذا تصورنا أن أحد رؤساء الأقسام قد تمت ترقيته إلى منصب وكيل إدارة ، نجد أن عملية شغل منصب رئيس القسم الخالى تتم مناقشتها عادة بين مدير الإدارة ووكيلها الجديد . وغالباً ما يحدث أن يزكى الرئيس السابق شخصاً معيناً ليحل محله فى رئاسة القسم وحيث إن مدير الإدارة ليس على اتصال وثيق بالعمل فى الإدارة والأفراد المختلفين بها ، فسنجد أنه يميل إلى تأييد رأى الرئيس السابق . ويرفع هذا الاقتراح بمعرفة مدير الإدارة إلى الإدارة العليا خلال المستويات المختلفة حيث يقوم كل مستوى بإقرار الترشيح نظراً لأنه لا يعلم من أمر هذا القسم الشىء الكثير الذى يجعله يعترض على الترشيح إلى أن يصل الأمر إلى الإدارة العليا المسئولة عن اتخاذ القرار فيتم إصدار القرار بترقية هذا الشخص إلى وظيفة رئيس قسم . والآن إذا حللنا أساس الترشيح منذ بدايته نجده فى الغالب العلاقة الشخصية التى جمعت بين الرئيس السابق والرئيس الجديد للقسم من خلال عملهما معاً . وإن الرئيس السابق للقسم قد رشح هذا الشخص بالذات ليس لأنه أكفأ أفراد القسم وأكثرهم صلاحية لرئاسته ، بل لأنه أكثرهم خضوعاً له عندما كان رئيساً للقسم وأقلهم إزعاجاً له ومعارضة له فى قراراته ، أو أكثرهم تحبباً إليه وتزلفاً من الآخرين . إن أساس الترقية فى الغالب هو العامل الشخصى حيث يتمثل فى التحيز ، العاطفية ، الصداقة ، المحسوبية ، الوساطة ، المحاباة . وكذلك نجد أن بعض العوامل مثل التحيز لأفراد القسم أو حملة ذات الشهادة العلمية أو خريجى نفس الكلية تؤثر فى كثير من الأحيان على قرارات الترقية بالاختيار . ولابد لنا من إضافة شىء إلى مثال ويلارد هذا ، إن مدير الإدارة أو غيره من المديرين

---

(١) ويلارد بينيت – المرجع السابق ص ٥٥ – ٥٦

الأعلى فى التنظيم لم يعترضوا على ترشيح هذا الشخص ووافقوا عليه لمجرد أن أياً منهم ليس لديه مرشح شخصى يريد إسناد هذا المنصب إليه ولو حدث هذا لرفض ترشيح رئيس القسم ورقى مرشح صاحب أعلى مركز فى التنظيم وقد يكون آخر من يصلح لشغل المنصب .

بذلك نؤكد مرة أخرى أهمية الاختيار السليم فى عملية تنمية الإدارة .

التدريب Training :

يمثل التدريب الحلقة الثانية فى عملية تنمية الإدارة حيث يهدف إلى إتاحة الفرصة للمرشح للعمل الإدارى لممارسة العمل فعلا وتطبيق معلوماته ومعارفه والمعلومات والمعارف الجديدة التى تنقل إليه أثناء التدريب . وبالتالى فنحن نرى أن التدريب ينطوى على أمرين هامين :

١ – إعطاء المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل الإدارى وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة ، أو تدعيم وتأكيد أو تطوير ما لديه من تلك المعلومات والخبرات .

٢ – إتاحة الفرصة للمتدرب لتطبيق هذه المعلومات والخبرات والإفادة منها فى مواقف إدارية فعلية (سواء أثناء العمل فعلا كما هو الحال فى التدريب أثناء العمل on-the-job tining أو فى قاعات التدريب من خلال تقمص الأدوار role-playing والاشتراك فى المباريات الإدارية وغيرها من الأساليب التدريبية التى تهدف إلى تصوير وتقليد مواقف العمل الإدارى الطبيعية) .

إن المدير يحتاج فى ممارسته للعمل الإدارى إلى الإحاطة بقواعد وأصول مبادئ الإدارة ونظرياتها ، ومن تلك الثروة من المعرفة يقوم هو باختيار ما يصلح للتطبيق فى المواقف الإدارية المختلفة . ولذلك فإن هدف التدريب كمرحلة من مراحل التنمية الإدارية يجب أن يكون تنمية هذه الخاصية فى المدير أى زيادة حصيلته من المعلومات والمبادئ ، والنظريات الإدارية من ناحية ، وزيادة قدرته على الاختيار والانتقاء من تلك المعارف والمعلومات

لما هو أصلح لموقف معين بالذات . إن الفرق بين المدير الناجح والمدير الفاشل ليس، عادة ، فرقاً فى كمية المعلومات التى يعلمها كل منهما ، بقدر ما هو فرق فى قدرة كل منهما على الإفادة من تلك المعلومات . ولذلك فإن الكفاءة الإدارية يمكن تعريفها بأنها قدرة المدير على الإفادة من خضم المعلومات والنظريات والعلوم الإدارية واختيار ما يتناسب منها مع المواقف الإدارية المختلفة والنجاح فى تطبيقها لتحقيق الأهداف المحددة .

وبهذا يصبح هدف التدريب كمرحلة من مراحل تنمية الإدارة هو العمل على زيادة قدرة المتدرب على الاختيار السليم من بين القواعد والأصول الإدارية المختلفة لما يتناسب مع الموقف الإدارى الذى يواجهه . ولا شك أن التدريب لن يبلغ هذا الهدف إلا إذا جمع إلى جانب تزويد المتدرب بالمعلومات (من خلال المحاضرات مثلا) إتاحة الفرصة الفعلية لكل متدرب فى تطبيق ما تلقاه من معلومات .

ومن هذا التعريف نخرج ببعض الحقائق عن التدريب :

١ — إن النشاط الواسع الذى تمارسه كثير من الشركات والمؤسسات وأجهزة ومراكز التدريب فى بلادنا لا يمثل إلا جزءاً من مفهوم التدريب وهو نقل المعلومات والمعارف إلى المتدرب . وبذلك ينقصه الجزء الأهم فى أغلب الأحيان وهو وضع المتدرب فى موقف إدارى حقيقى ومواجهته بمشكلة يتعين عليه حلها بالالتجاء إلى ما يعرفه وما ذكر له من مبادئ ونظريات إدارية . ثم تقييم الحل أو القرار الذى سيصل إليه . إنه من خلال هذه التجربة فقط يحدث التدريب .

٢ — إن التدريب فى حقيقة الأمر هو محاولة لتغيير نمط التفكير أو السلوك الإدارى . أن المدير حين تزداد قدرته على الإفادة من المعلومات والنظريات الإدارية ، وحين يصبح أكثر قدرة على تطبيقها فى المواقف المختلفة وفقاً لطبيعة كل من تلك المواقف إنما يكون قد انتقل من نمط للتفكير والسلوك الإدارى إلى نمط مختلف تماماً . وبذلك فنحن نعتبر التغير فى أسلوب التفكير

والسلوك الإدارى هو المعيار الحقيقى لتنمية التدريب وفعاليته .

٣ – إن التدريب أثناء العمل On-the-job training هو الشكل المثالى للتدريب الإدارى حيث تتاح للمدير الفرصة المباشرة لتطبيق معلوماته الإدارية فى مواقف عمل حقيقية تمثل تحديات واقعية لقدرته وبالتالى تعتبر دافعاً هاماً لزيادة قدرته التطبيقية، وحيث يكون هذا الأسلوب صعب التنفيذ ، فإن البديل الثانى هو التدريب بعيداً عن العمل (ولكن داخل المشروع) وتحت إشراف إدارته مع استخدام أسلوب التدريب غير المتفرغ بحيث يتفرغ المدير للتدريب جانباً من الوقت أسبوعياً يعود بعده لممارسة عمله ثم يعود إلى التدريب مرة أخرى فى بداية الأسبوع التالى وهكذا .

// ٤ – إن المدرب الحقيقى للمدير هو رئيسه المباشر الذى يتولى الإشراف والتوجيه، وبالتالى فهو يستطيع توضيح الأخطاء التى يقع فيها المدير أولا بأول ويعمل على توجيهه إلى الأسلوب الصحيح فى العمل، ومن ثم يتحقق شرطا التدريب فى كل لحظة من اللحظات .

// ٥ – أن التدريب ينبغى أن يتبلور فى النهاية إلى تدريب على حل المشكلات .Problem Solving واتخاذ القرارات .Decision Making إن هدف التدريب لا يجب أن ينحصر فى تعليم المدير بعض المعلومات الجديدة ، ولكن الهدف هو تدريبه على حل المشكلات واتخاذ القرارات .

بالاستناد إلى تلك المعلومات والمعارف يجب أن يتدرب المدير على تحليل المشاكل إلى مكوناتها الأساسية ، يجب أن يتدرب المدير على مناقشة المشكلة من جوانبها المختلفة وتقدير النتائج المتوقعة لكل بديل من الحلول المقترحة ، ثم يتخذ قراره على أساس علمى محسوب ومدروس . إن هدف التدريب هو تزويد المدير بالقدرة على اتخاذ القرارات بعد أخذ رد الفعل المتوقع لهذا القرار فى الاعتبار . لا يكفى أن يتخذ المدير قراراً بل الأهم أن يتحقق عن هذا القرار ما قصد منه من نتائج . ولذلك ينبغى أخذ العديد من العوامل فى الحسبان واعتبار رد الفعل لدى الآخرين واحتمالات التغير فى الظروف

المحيطة وما يعنيه هذا من احتمالات فشل القرار . إن المدير يجب أن يتعود اتخاذ القرارات الصحيحة بناء على معلومات ناقصة وغير دقيقة أى يجب أن يتدرب على التنبؤ والتقدير العلمى لتطورات الأمور فى المستقبل، ومن ثم يرسى قراره على تصور وفهم كامل لجوانب المشكلة فى وضعها الحالى واحتمالات تغيرها فى المستقبل .

إن هدف التدريب على اتخاذ القرارات يتبلور فى تزويد المدير بالقدرة على :

(ا) التحليل السليم للمشاكل إلى الأجزاء الدقيقة لها .

(ب) الرؤية الصحيحة والإدراك الكامل للمشاكل وما يرتبط بها من اعتبارات .

(حـ) الفهم السليم لمعنى الحقائق والأحداث والقدرة على إدراك الآثار والنتائج المترتبة عليها .

(د) الحكم العلمى السليم على كل الأمور السابقة والوصول إلى نتائج محددة .

ومن الواضح أن تلك القدرات لا يمكن خلقها فى المدير إذ يجب أن يتوفر لديه الاستعداد الشخصى والمهارة الأساسية . إلا أن التدريب يصقل هذا الاستعداد وتلك المهارة من خلال الممارسة بوضع المتدرب موضع الامتحان حيث يجب أن يثبت كفاءته . إن هذا النوع من التحدى هو من الأسس الضرورية لنجاح التدريب . ونلاحظ فى هذا الشأن أن كثيراً من نظم التدريب الإدارى فى مصر تقتصر على عملية التلقين دون أن تشمل مراحل التطبيق والاختبار لمدى الفهم والاستيعاب . وبالتالى فنحن نحصر مشكلة التدريب أساساً فى أمرين :

(ا) محتوى التدريب أو موضوعه .

(ب) أسلوب أو وسيلة التدريب .

إن كلا من محتوى Content التدريب وأسلوبه يعكس التقدم والتطور الهائلين اللذين تحققا فى ميدان العلوم الإدارية فى السنوات الأخيرة . وقد أوضحنا أن هناك بعض مجالات العلوم الأساسية التى يحصل عليها الفرد خلال سنوات التعليم الجامعى فى مجالات الإدارة المختلفة . وتمثل تلك الإحاطة الجامعية الأساس الذى يبنى عليه التدريب . فالمعلومات التى يحصل عليها الطالب فى الجامعة تمثل المبادئ والنظريات والمفاهيم العامة للنشاط الإدارى فى صوره المختلفة وبدرجة عالية من التجريد Abstraction .

ومن هذا الأساس يبدأ التدريب بإضفاء صفة الواقعية على تلك المعلومات المجردة حيث يركز على تزويد المتدرب بالحقائق عن الجوانب الآتية :

١ ــ طبيعة وأهداف المشروع الذى يعمل به المتدرب والظروف التى يعمل فيها والتكوين الداخلى للتنظيم .

٢ ــ طبيعة السوق التى يتعامل فيها المشروع وتكوينه والعوامل والقوى الأساسية المحركة للنشاط به .

٣ ــ أهمية العوامل والقوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية فى تفاعلها معاً للتأثير على نشاط المشروع وكيف تواجه الإدارة مثل هذه الضغوط الخارجية .

٤ ــ حقيقة السلوك الإنسانى فى المشروع وطبيعة القوى المتصارعة أو المتحالفة للسيطرة على المشروع وتركيز حق السلطة واتخاذ القرارات فيها .

٥ ــ الأساليب والوسائل الإدارية المستخدمة فى التطبيق لحل أنواع مختلفة من المشاكل الإدارية على اختلاف المستويات التنظيمية .

٦ ــ طبيعة عملية التخطيط والمتابعة من الناحية التطبيقية وكيفية ترجمة الأسس والقواعد العلمية التى درسها المتدرب إلى خطط وبرامج قابلة للتنفيذ .

٧ ــ الأساليب والأنماط المختلفة للقيادة الإدارية وتأثير تلك الأنماط على السلوك الإنسانى .

٨ – الأساليب والأنماط المختلفة للاتصالات الإدارية وتأثير ذلك على السلوك الإنسانى لجماعات العاملين .

٩ – تجارب وخبرات الشركات الناجحة والفاشلة وأسباب النجاح أو الفشل فى كل حالة ومدى ما يستطيع المتدرب الاستناد إليه من تلك التجارب السابقة .

١٠ – أساليب عمل وأنماط سلوك المديرين الناجحين وتلك الخاصة بنماذج من المديرين الفاشلين وتحليل أسباب الفشل والنجاح ..

من ناحية أخرى فإن هدف التدريب يتحقق جزئيًّا (إلى جانب عرض الموضوعات السابقة) من خلال اختيار أسلوب التدريب المناسب الذى يتيح للمتدرب فرصة استخلاص المبادئ والقواعد الإدارية المناسبة وممارسة تطبيقها فى مواقف تجريبية على مواقف إدارية فعلية وبذلك نجد أن أساليب التدريب الشائع استخدامها تحقيقاً لهذا الهدف تتعدد وتتباين باختلاف الموضوع ومستوى المتدربين وفترة التدريب المتاحة ومن بينها :

١ – المحاضرة وذلك لنقل المضمون الفكرى للتدريب بسرعة وتركيز .

٢ – المناقشة لإتاحة الفرصة للمتدرب أن يسأل ويستوضح ما غاب عنه فهمه من المحاضر كذلك يسمح أسلوب المناقشة بتبادل الخبرات والتجارب الشخصية بين المتدربين خاصة إذا كانوا ينتمون إلى شركات مختلفة .

٣ – التطبيقات العملية وتأخذ أيًّا من الأشكال الآتية :

(ا) المباريات الإدارية Management Games

(ب) تقمص الأدوار Role Playing

(حـ) الممارسة الفعلية لاتخاذ القرارات In-Basket training

(د) النقاش الحر المفتوح دون توجيه أو قيود Sensitivity training

ونلاحظ أن التدريب بالمعنى السابق سواء كان أثناء العمل أو خارج

ل العمل إنما يمثل مرحلة متميزة من مراحل تنمية المدير يمر بها فى أى من المواقف الآتية :

١ – عند الالتحاق بالعمل الإدارى لأول مرة .

٢ – عند الإعداد للترقية إلى وظيفة أعلى .

٣ – عند وضوح نقص فى كفاءة المدير وأدائه أثناء شغله وظيفة معينة .

٤ – عند إدخال تغيير أساسى على طبيعة العمل الذى يؤديه المدير نتيجة لتغيير تنظيمى أو تكنولوجى .

وبصفة عامة فالتدريب يمثل مرحلة زمنية محددة يمر بها المدير خلال حياته العملية مرات مختلفة طبقاً لتعرضه للمواقف السابقة .

ونحب أن نؤكد هنا أن الاعتماد كلية على أسلوب المحاضرة فى التدريب الإدارى لا يصلح، وعادة يقابل بعدم الارتياح من المديرين ويذكر ويلارد[١] أن بداية التدريب تتخذ عادة شكل المحاضرة حيث يجتمع المتدربون فى قاعة ويستمعون إلى محاضرة من أحد المدربين . إلا أن هذه الطريقة التقليدية فى التعليم لم تثبت نجاحاً فى حالة المديرين وانطلاقاً من هذه الحقيقة التى تبلورت فى شكل مقاومة المديرين لأسلوب التعليم المدرسى كوسيلة لتدريبهم ، بدأ خبراء التدريب الإدارى فى البحث عن أساليب وطرق أخرى، وقد تركزت تلك الطرق السابقة (وقد ذكرنا بعض أنواعها) فى اتجاهات رئيسية ثلاث هى :

١ – الاتجاه الأول يقوم على افتراض توفر المعرفة والخبرة الإدارية لدى أى مجموعة من المديرين ، وبالتالى فإن المدرب (ويسمى فى هذا الاتجاه رائد الندوة أو مدير النقاش) يعنى أساساً بتشجيعهم على تجميع خبراتهم وطرحها فى نقاش مستمر بحيث يستفيد الكل من جماع تلك الخبرة والتجربة . ولا شك أن لهذا الاتجاة مزاياه ، إلا أن الفائدة لهؤلاء الأفراد المشتركين فى الندوة أو المؤتمر محدودة . وبالتالى فليس هناك سبيل لإدخال

---

(١) ويلارد بينيت – المرجع السابق ص ٦٢ – ٦٣

أفكار جديدة ومعلومات متطورة تختلف عما يعرفه المؤتمرون . كذلك فى بعض الأحيان تتفرع تلك المناقشات إلى موضوعات جانبية ويصبح من الصعب على أى فرد فى المجموعة استنتاج أى شىء ذى قيمة منها .

٢ — الاتجاه الثانى يتركز فى البعد عن المحاضرات النظرية المجردة ومحاولة تقديم المعلومات والخبرات الإدارية المتطورة للمديرين فى شكل مركز ومضغوط وفى قالب عملى يتمثل فى قواعد وإرشادات ونصائح يسترشد بها المدير فى عمله . وغالباً ما كانت هــذه الرغبة فى التبسيط والتركيز تخل بالمعنى وبالتالى تقلل من نفع وفاعلية تلك المعلومات .

٣ — والاتجاة الثالث هو الذى ذكرنا بعض أمثلة له سابقاً مثل تقمص الأدوار والمباريات الإدارية ومناقشة الحالات والنماذج العملية . وميزة هذه الأساليب أنها تعطى المدير فرصة لاستخلاص العوامل الهامة فى الموقف الإدارى واتخاذ القرار بناء على تحليل منطقى مرتب . ولكن تلك الأساليب تضيف إلى معلوماته الإدارية كثيراً . لذلك فنحن نفضل أن يتم نوع من الامتزاج بين تلك الأساليب أو الاتجاهات الثلاثة طبقاً للموضوع ونوع المتدربين وذلك تحقيقاً لأقصى فائدة ممكنة .

التثقيف Intellectual Education

تعتبر كثير من الإدارات فى وحدات اقتصادية متعددة أن التدريب هو نهاية المطاف بالنسبة لتنمية مهارات المدير ورفع كفاءته الإدارية . وحقيقة الأمر أن التدريب هو الشكل الظاهر من أشكال التنمية الإدارية لذلك يحظى بالاهتمام الكبير الذى نشاهد أثره فى زيادة أعداد المتدربين سنويا وزيادة المنفق على النشاط التدريبى . ولكن إلى جانب هذا التدريب الرسمى (إن صح هذا التعبير) فهناك نوع آخر من النشاط غير الظاهر يتمثل فى الجهد المستمر والمنظم لتثقيف المدير ثقافة إدارية أعلى وأوسع . ويتخذ هــذا التثقيف أشكالاً مختلفــة ، ولكنه

يهدف برغم تعدد الأساليب إلى هدف أساسى واحد هو توسيع مجالات تفكير المدير وتعريض آفاق ثقافته الإدارية . إن الهدف من النشاط التثقيفى هو تطوير المدير دائماً باطلاعه على كل جديد فى مجال العلوم الإدارية والعلوم المرتبطة بها ، وكذلك نتائج الدراسات والبحوث فى مختلف ميادين التطبيق الإدارى .

إن المدير يهمه أن يطلع على نتائج الخبرة والتجربة التى يمر بها الآخرون فى سبيل حل مشكلات معينة وكيف استطاعوا التغلب على معوقات أساسية فى مجال العمل الإدارى .

من ناحية أخرى فالمدير لا يجب أن ينحصر فى دائرة محدودة لا تخرج عن نطاق عمله المباشر ، وإنما ينبغى أن ينطلق إلى آفاق الثقافة الواسعة الرحبة . فقراءة الأدب والفلسفة والاطلاع على نتاج الفكر الإنسانى فى شتى المجالات أمر مفيد وهام فى تكوين الإطار الفكرى للمدير الذى ينعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على سلوكه الإدارى ونوع القرارات التى يتخذها .

إن فهم المدير لحقائق الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع الذى يعيش فيه يساعده ولا شك على تقييم الأمور تقييماً واقعيا سليماً ويجعله فى موقف أقدر على إدراك التطورات والتغييرات التى تحدث فى المجتمع ، وبذلك يصبح أقدر على معايشة هذه التطورات وملاءمة سياسته وقراراته الإدارية بالأوضاع والظروف السائدة . من ناحية أخرى فإن فهم المدير لحقائق الأمور والعوامل الرئيسية المسببة للتغير الاجتماعى والاقتصادى يمكنه من التنبؤ بالتغيرات المستقبلة المحتملة ، وبالتالى يستطيع تقدير الآثار المتوقعة لتلك التغيرات على عمله وبهذا يكون أقدر على الإعداد لتلك المواقف المستقبلة وتخطيط كيفية مواجهتها بشكل يحقق استمرار نجاح وكفاءة العمل الإنتاجى الذى يشرف عليه .

إن الهدف إذن من عملية التثقيف المستمرة للمدير هى تحويله من

متخصص لا يجيد سوى ناحية معينــة من العمل الإدارى إلى شخص واسع الأفق متعدد الثقافات والاهتمامات، وبذلك يصبح مديراً على مستوى أعلى من الكفاءة والمقدرة .

وعملية التثقيف هذه (على عكس التدريب) عملية مستمرة لا تنقطع ولا ترتبط بموقف معين يوجد فيه المدير . إن الرغبة فى تزويد المدير بالمعرفة الإنسانية المتطورة وزيادة قدرته على متابعة ما يجرى حوله من أحداث داخلية وخارجية هى رغبة دائمة وقائمة طالما كان الشخص يشغل منصباً إدارياً مهما اختلف مستواه التنظيمى .

ونستطيع أن نميز بين نوعين من التثقيف :

(ا) التثقيف الذاتى حيث يتولى المدير ذاته البحث عن كل جديد حوله وتوسيع نطاق معرفته ومعلوماته وتنويع ثقافاته .

(ب) التثقيف العام الذى تتولاه إدارة الشركة وتنفذه وفقاً لمخطط علمى سليم .

ولا شك أن قدرات الأفراد على التزود بالثقافات الجديدة المتطورة ومدى الدوافع لديهم على الإقبال على هذا النشاط تختلف إلى حد بعيد ، ولكننا نعتقد أن مسئولية الإدارة فى تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الإدارية يجب أن تمتد لتشمل هــذه الناحية الهامة ولا تتركها لرغبات الأفراد الشخصية ، إن الإدارة تستطيع أن تجعل من عملية التثقيف بشقيها الذاتى والعام أمراً مرغوباً فيه من قبل المديرين جميعاً لو أحسنت تحديد معايير الترقى وتقييم الأداء بأن أخذت هذا العامل فى الحسبان واتخذته أساساً للتمييز بين المديرين المختلفين بقدر انعكاسه على سلوكهم الإدارى ونتائج أعمالهم . كذلك تستطيع االإدارة إثارة اهتمام الأفراد بهذا النشاط التثقيفى الهام من خلال رسم برامج الحوافز المناسبة التى تربط بين التميز فى التفكير واتساع المجال الثقافى للفرد وبين الحصول على مزايا هامة فى العمل الإدارى .

ونستطيع أن نحدد على سبيل المثال بعض الأساليب التى تلجأ إليها الإدارة لدفع النشاط وإثارة الاهتمام بين المديرين بهذه الناحية الهامة من التنمية الإدارية :

١ — إنشاء مكتبات علمية بالمشروع وتزويدها بالكتب والدوريات الحديثة فى مختلف فروع المعرفة الإنسانية .

٢ — عقد الندوات العلمية لمناقشة موضوعات عامة يدعى للاشتراك فيها خبراء متخصصون من خارج المشروع إلى جانب أفراد من داخل الشركة .

٣ — عقد مؤتمرات دورية يسهم فيها المديرون من قطاعات مختلفة لمناقشة مشكلات العمل وأثر التغير فى البيئة والمجتمع المحلى والخارجى على نشاط المشروع .

٤ — تكليف المديرين بإعداد دراسات وبحوث خاصة فى مجالات مختلفة من الفروع العلمية (حتى ولو كانت بعيدة عن تخصصاتهم الأصلية كوسيلة لإجبارهم على الاطلاع على المراجع العلمية والتعرف إلى تلك الناحية التى لا يعرفونها) . مثال ذلك تكليف مدير الأفراد بإعداد دراسة عن أثر إدخال العقول الألكترونية على مشاكل العمل الإنسانية ، أو تأثير ارتفاع نفقات المعيشة على الإنتاجية بالشركة من خلال أثرها على ظروف العمال الاجتماعية والاقتصادية .

٥ — إرسال المديرين فى بعثات خارجية لزيارة المنشآت والوحدات الإنتاجية المماثلة والاطلاع على نظم العمل الحديثة بها .

٦ — منح المديرين إجازات دراسية بمرتب للحصول على درجات علمية أعلى سواء من جامعات أجنبية أو محلية .

٧ — الإسهام فى الأنشطة الثقافية والاجتماعية القومية ، مثال ذلك تشجيع العاملين على الاشتراك فى المؤتمرات الثقافية والعلمية والمهرجانات الأدبية والفنية .

٨ — إصدار نشرات أو مجلات خاصة يدعى المديرون للإسهام فى تحريرها ببحوث ومقالات فى ميادين مختلفة .

٩ — إقامة المسابقات العلمية والثقافية بين المديرين .

وتعمد بعض الشركات إلى تنظيم إجتماعات دورية لفئات المديرين المختلفين لمناقشة جوانب مختلفة من العمل وإثارة المشاكل التى تعترض أقسام وإدارة الشركة كوسيلة لإثارة حماسهم لبحث ودراسة تلك المشكلات والتقدم بحلول لها من خلال إطلاعهم على نتائج الدراسات المنشورة فى هذا الميدان .

إن الفكرة الأساسية فى ناحية التثقيف باعتبارها مرحلة من مراحل التنمية الإدارية تقوم على أساس أن المدير حين يعمل ويتخذ القرارات ويرسم السياسات لا يؤدى ذلك العمل من خلال معرفته الإدارية وتدريبه المتخصص فحسب ، وإنما تعكس ثقافته العامة ونمط تفكيره على سلوكه الإدارى ، ولذلك فإن عملية التدريب الرسمى يجب أن تدعم بمجهود مستمر ومنظم لتطوير ثقافة المدير العامة وتجديد أفكاره بحيث ترتفع كفاءته الإدارية .

الإشراف والتوجيه وتقييم الأداء

إن حلقات عملية التنمية الإدارية تكتمل بتوفير الإشراف والتوجيه الصادق للمدير أثناء عمله ، وتقديم الحوافز المناسبة التى تشجعه على بذل المزيد من الجهد فى العمل والسعى المستمر لتطوير ثقافته وتنمية خبراته ، واتباع أساليب علمية سليمة فى تقييم أداء المدير وإنجازاته تعتمد على معايير موضوعية قابلة للقياس والتحديد . إن نتائج التنمية الإدارية وعائد الاستثمار الكبير فى تطوير الموارد الإدارية للمشروع لا تتحقق فعلا إلا إذا انعكست آثار الاختيار السليم ، والتدريب المناسب ، والتثقيف المستمر فى شكل سلوك إدارى كفء ومنتج وفعال . إن العامل الأساسى الذى

يساعد على تفجير طاقات المدير وفسح الطريق أمام مواهبه وقدراته هو الإشراف السليم والتوجيه الصادق الذى يلقاه من رؤسائه على مختلف المستويات . إن الرئيس من خلال أسلوب إشرافه وكيفية توجيهه للمدير إنما يقدم له نموذج السلوك الإدارى المرغوب فيه ، كذلك هو يحذره من أنواع السلوك غير المرغوب فيها . إن الرئيس الإدارى يستطيع من خلال إدارته لنظام المكافآت والحوافز أن ينمى فى المدير تحت رئاسته أنماطاً من الأداء الفعال المنتج ويصرفه عن أنماط أخرى من السلوك غير المجدى؛ إن الممارسة الفعلية للعمل الإدارى تحت الإشراف العلمى والتوجيه السليم تكمل مراحل عملية التنمية الإدارية وتبلغ بها ذروة النجاح والكفاءة .

إن الممارسة الفعلية فى ظروف العمل الواقعية تحت الإشراف الكفء الخبير تحول المعرفة والخبرة النظرية المجردة ، المكتسبة بالتعليم الجامعى والتدريب الرسمى ، إلى أداء إدارى متميز وفعال . وفى هذا يقول أحد المفكرين [١].

« إن الرجل النظرى يعلم أسباب الأمور ، والرجل التطبيقى يعلم كيف تتم الأمور ، ولكن الشخص الذى يصل إلى منصب القيادة يجب أن يعلم لماذا وكيف تتم الأمور » .

إن الأداء والممارسة العملية للمدير لا يمكن أن يترك لعوامل الصدفة ، ولكنها يجب أن تخضع للتخطيط الدقيق والإشراف العلمى السليم بشكل يمكن المدير من النمو والتقدم فى الاتجاه الأفقى بزيادة خبرته فى أعمال وأنشطة على نفس مستواه التنظيمى وفى الاتجاه الرأسى بالتعرف على الوظائف العليا والاستعداد لشغلها . ولا شك أنه من خلال هذا الإشراف والتوجيه الدقيق تمنح الفرصة للإدارة لتقييم أداء المدير Performance evaluation. على أسس موضوعية سليمة تبعد عن التحيز والتقدير الشخصى . إن ملاحظة الشخص فى أدائه لعمله تمكن من استنتاج معلومات هامة عنه تتعلق بالجوانب الآتية :

(١) نقلا عن ويلارد بينيت – المرجع السابق ص - ٦٩ – ٧٠

١ ــ مدى كفاءته فى أداء عمله الحالى .

٢ ــ مدى كفاءة وصلاحية عمليات التنمية الإدارية بالنسبة له من حيث سلامة الاختيار ، مناسبة التدريب ، وملاءمة التثقيف لنوع العمل الذى يقوم به .

٣ ــ مدى استعداد الفرد للترقى والتقدم فى الوظائف الإدارية والوظائف العليا التى يصلح لشغلها .

٤ ــ المشاكل والمعوقات التى تعترض أداءه للعمل ومدى تأثير القصور فى مواهبه أو قدراته فى نشأة مثـــل تلك المشكلات . وبالتالى تحديد مجالات التدريب أو التثقيف التى يحتاجها أو تقرير أى إجراء يتخذ بشأن نقله إلى عمل آخر أكثر ملاءمة لقدراته ومواهبه .

وعلى هذا فإن عنصر الإشراف والتوجيه فى مفهومنا العام عن التنمية الإدارية ينطوى على الأمور التالية :

١ ــ أن المدير فى أثناء ممارسته لعمله ينبغى أن يكون تحت إشراف وتوجيه دائمين من قبل رئيس كفء .

٢ ــ أن الإشراف والتوجيه ينبغى أن يتما وفقاً لخطة محددة وتبعاً لأسلوب علمى سليم ولا يجب أن يتركا لتقدير المشرف الخاص أو تفضيله لشخصى .

٣ ــ إن خبرات المدير تحت الإشراف المنظم ينبغى أن توجه إلى مجالات عمل مختلفة تتعدى حدود وظيفته الضيقة فى كلا الاتجاهين الأفقى والرأسى .

ولا شك أن استخدام الحوافز المناسبة يجعل تطبيق هذا العنصر الرابع والهام من عملية التنمية الإدارية أمراً ممكناً . والحوافز تتعلق هنا بكل من المدير تحت الإشراف والرئيس المشرف عليه . إن عملية الإشراف تلك ينبغى أن تكون من المسئوليات الأساسية التى يحاسب عنها المشرف ويدخل نجاحه

وكفاءته فى أدائها (مقيساً بدرجة نجاح وكفاءة من يشرف عليهم) أساساً فى احتساب مكافأته وتقييم أدائه وتقرير ترقياته وتقدمه فى المشروع ؛ أى أن المشرف ينبغى أن يدرك أن الإشراف والتوجيه ليس عبئاً إضافيا عليه ، وإنما هما جزء رئيسى من عمله الأصلى يكافأ على النجاح فى أدائه ويعاقب على إهماله أو الفشل فيه . ومن الأساليب المستخدمة فى هذا السبيل أن يطلب إلى المشرف إعداد تقارير دورية عن أداء مرؤوسيه وتقدمهم فى العمل ، كذلك يطلب إليه مثل هذه التقارير فجأة ودون سابق إنذار لاختبار مدى قدرته على التقييم الصحيح من خلال متابعته المستمرة وإشرافه الدائم عليهم .

كذلك من المهم تطوير أسلوب التقييم وذلك بإشراك المدير تحت الإشراف فى العملية حيث يعرض عليه رئيسه التقرير الذى أعده عنه وتتم مناقشة التقرير بين الطرفين وهذا يجبر الرئيس على التزام الموضوعية فى التقييم من ناحية ، والاهتمام بالإشراف والتوجيه والمتابعة الحقيقية المستمرة للمرءوس من ناحية أخرى .

إن اتباع مثل هذا الأسلوب فى تقييم الأداء يؤدى إلى تحقيق المزايا الآتية :

١ — تزداد أواصر الفهم المتبادل بين الرئيس ومرءوسيه وتميل الشكوك والمخاوف ومعوقات الثقة بينهم إلى الاختفاء ويحل بينهم التفاهم .

٢ — يزداد احترام المرءوس لرئيسه حيث يدركه على أنه مساعد وموجه له وليس مجرد متصيد للأخطاء .

٣ — يصقل المرءوس خبرته باحتكاكه المباشر والمستمر بالرئيس وتتنوع مجالات هذه الخبرة .

٤ — يساعد هذا الأسلوب فى الإشراف والتوجيه والتقييم على نمو المشرف ذاته وتطوير خبراته باحتكاكه المستمر بمشاكل العمل واندماجه فى ظروف العمل العادية وقربه من مرءوسيه واطلاعه على أدائهم وخبراتهم .

إن المفهوم المتكامل الذى قدمناه لعملية التنمية الإدارية يمثل فى رأينا وظيفة أساسية من وظائف الإدارة المسئولة عن تحقيق أهداف النمو الاقتصادى ورفع مستوى الإنتاجية . وتلك الوظيفة تتحملها الإدارة الحديثة على كافة المستويات ، وينبغى أن تبذل فى سبيل تخطيطها وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها جهداً يتناسب مع أهميتهـــا وخطورة النتائج المترتبة على عدم القيام بها .

وتتضح أهمية هذا المفهوم المتكامل أو الإطار العام للتنمية الإدارية فى أنه يصلح أساساً لتخطيط برامج تنمية الإدارة وفق الاحتياجات والظروف الخاصة بكل مشروع ، كذلك يتخذ مثل هذا المفهوم الشامل معياراً لتقييم كفاءات المديرين بالمشروع وذلك بمراجعة :

١ — أساليب اختيارهم .

٢ — مستوى تدريبهم .

٣ — نوع الإشراف الذى يتلقونه .

٤ — طبيعة عمليات التثقيف التى توجه إليهم .

من ناحية أخرى فإن هذا المفهوم المتكامل يساعد فى تقييم النشاط الجارى لتنمية الإدارة من حيث شموله للعناصر الأربعة الرئيسية لعملية التنمية ، ومن حيث كفاءة التنفيذ لكل مرحلة من مراحلها قياساً بالأهداف والإنجازات المحققة .

نموذج تطبيقى

خطة تنمية الإدارة

استعرضنا فيما سبق المفهوم العلمى لتنمية الإدارة والأسس والمقومات الواجب توافرها لنجاح هذا النشاط وتحقيق الأهداف التى يسعى إليها . وقد وضحت لنا حقيقة هامة هى أن التنمية الإدارية نشاط مستمر يستغرق مراحل زمنية متتالية . وبالتالى فإن تخطيط مثل هذا النشاط يعتبر من الشروط الرئيسية للنجاح . وبذلك فنحن نعتقد أن عمليات التنمية الإدارية بمقوماتها الأربع من اختيار تدريب ، تثقيف ، وإشراف وتوجيه يجب أن تخضع للتخطيط العلمى المنظم .

والتخطيط يشير إلى تحديد الأهداف المطلوب التوصل إليها تحديداً دقيقاً واضحاً . واختيار الطرق والوسائل المؤدية إلى هذه الأهداف المرغوبة بأقصى كفاءة ممكنة . وبالتالى نحن نعتبر أن هدف خطة التنمية الإدارية[1] هو تحديد الأفراد المحتمل نجاحهم فى الأعمال الإدارية وتدريبهم وتنميتهم بشكل يجعلهم على درجة عالية من الكفاءة الإدارية .

وعند إعداد مثل هذه الخطة العامة للتنمية الإدارية يجب أن يتم إجراء الخطوات الآتية :

١ — دراسة وتحليل ظروف المشروع وإمكانياته وطاقاته وتكوينه الداخلى.
٢ — دراسة وتحليل الظروف المحيطة بالمشروع من حيث تكوين الصناعة والسوق واحتمالات التغير فيها .
٣ — دراسة وتحليل الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية

(١) الحديث هنا يشير إلى خطة التنمية الإدارية فى وحدة اقتصادية كبيرة الحجم نسبيا ولكن يمكن لأى وحدة اقتصادية أخرى الاسترشاد بنمط هذه الخطة المقترحة فى إعداد خطة خاصة بها والخطة المقترحة هنا هى بمثابة نموذج للاسترشاد ولا تمثل خطة نمطية ينبغى استخدامها فى كل حالة .

والتكنولوجية المحيطة بالمشروع واحتمالات تغيرها .

٤ — تحديد أهداف المشروع الأساسية والفرعية وأنواع النشاط الرئيسية التى يمارسها .

٥ — التنبؤ بحجم ونوع الأعمال التى يتوقع أن يقوم بها المشروع خلال فترة الخطة .

٦ — تحديد الاحتياجات من المديرين من حيث الأنواع والأعداد .

٧ — رسم خطة لاختيار المديرين .

٨ — رسم خطة لتدريب المديرين .

٩ — رسم خطة لتثقيف المديرين .

١٠— رسم خطة للإشراف على المديرين وتوجيه أعمالهم وتقييم أدائهم .

١١— رسم خطة متابعة التنمية وتقييم نتائجها .

ذلك هو الإطار العام لعملية تخطيط التنمية الإدارية . وبدراسة هذا الإطار العام يمكن أن نستخرج عدة حقائق .

١ — إن خطة تنمية الإدارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المشروع وإمكانياته وظروفه الداخلية والخارجية . وبالتالى فمثل هذه الخطة يجب أن تعد إعداداً خاصا فى حالة كل مشروع على حدة حيث تختلف المشروعات اختلافات أساسية فيما بينها . وبذلك يمكن أن نعتبر النشاط التدريبى العام الذى تقوم به بعض مراكز التدريب الإدارى قليل النفع بالنسبة للعديد من الشركات والمؤسسات لأنه لم يعد وفقاً للاحتياجات التدريبية أو الإدارية الحالية والمستقبلة أخذاً فى الاعتبار التطورات والتغيرات المحتملة .

٢ — إن إعداد مثل هذه الخطة يتطلب وجود جهاز متخصص ومتفرغ لشئون تنمية الإدارة ، لذلك فنحن نقترح أن يتم إنشاء مثل هذه الأجهزة فى الشركات والمؤسسات كبيرة الحجم التى يسمح حجم العمل بها بجعل

وجود مثل هذه الأجهزة المتخصصة فى تنمية الإدارة أمراً اقتصاديا . وقد تكون إدارات التدريب الموجودة حاليا هى النواة لإنشاء مثل هذه الأجهزة وذلك بتطوير اختصاصاتها وتدعيمها بالإمكانيات والكفاءات اللازمة .

٣ — إن عملية تخطيط التنمية الإدارية مجهود تعاونى يتطلب اشتراك كل إدارات وأقسام المشروع . وعلى الرغم من وجود جهاز متخصص فى تخطيط تنمية الإدارة إلا أن هذا الجهاز لكى يؤدى وظيفته على الوجه الأكمل لا بد له من بيانات ومعلومات يحصل عليها من أجزاء المشروع المختلفة . كذلك لنجاح فكرة تنمية الإدارة لا بد من توافر الرغبة الصادقة والاقتناع الحقيقى من جانب المسئولين عن قطاعات العمل المختلفة بالمشروع وتأييدهم لجهاز تنمية الإدارة فى عمله .

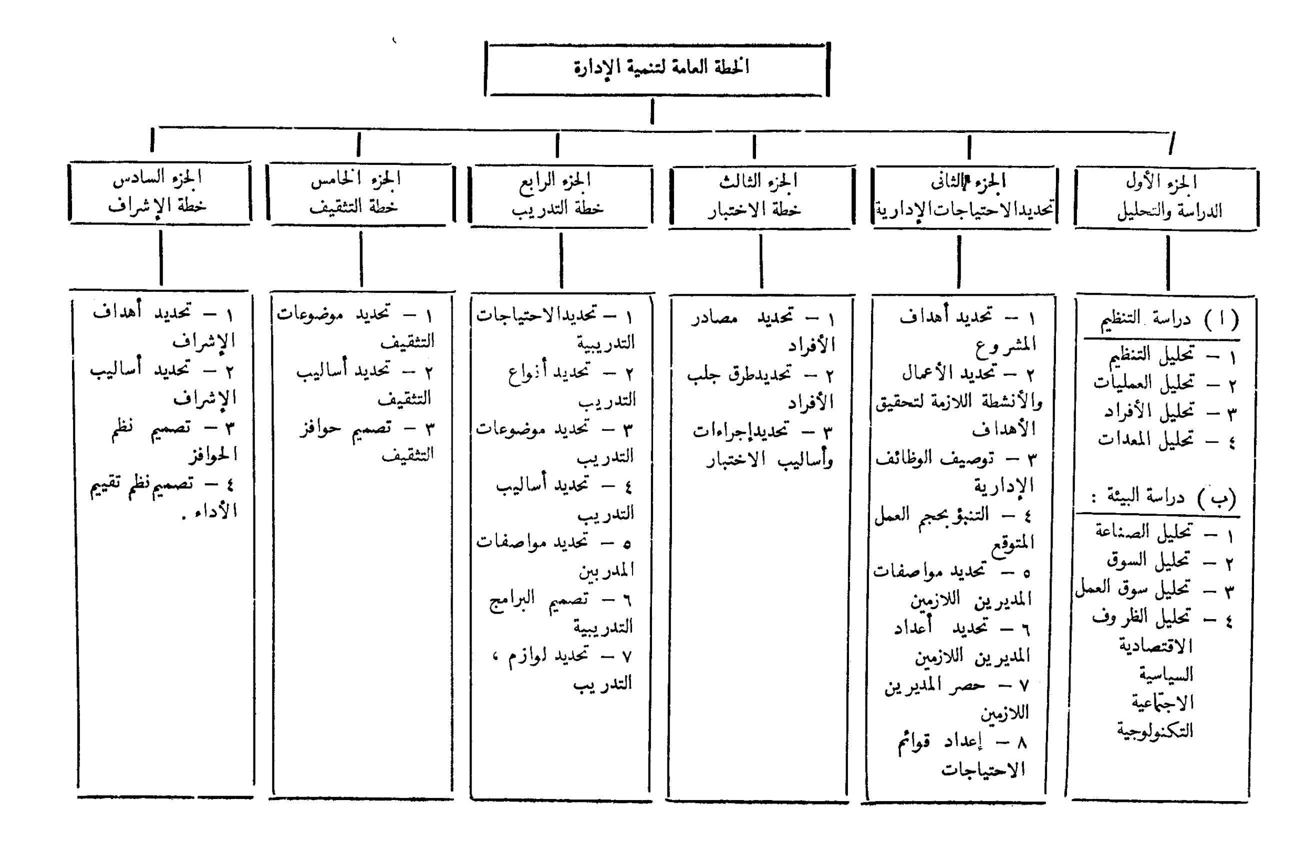
٤ — إن وضع خطة لتنمية الإدارة لا يعنى أن الأمر قد انتهى ، بل إن عملية التخطيط مستمرة طول الوقت . فمن خلال عملية المتابعة والتقييم يحصل جهاز تنمية الإدارة على معلومات هامة عن مدى فاعلية الخطة ومناسبتها للظروف والإمكانيات المتاحة ، وبناء على تلك المعلومات يصير تعديل الخطة وتطويرها كلما قضت الظروف مثل هذا التعديل .

٥ — إن عملية تخطيط التنمية الإدارية مجهود ذاتى داخلى بالدرجة الأولى لكل مشروع على حدة ولكن هذا لا يمنع من إحاطة القائمين بهذا العمل بكل ما يجرى حولهم من جهود وأنشطة للتنمية الإدارية فى الشركات والمؤسسات الأخرى ، وفى مراكز وأجهزة التدريب المتخصصة وذلك للإفادة بكل جديد أو مستحدث فى هذا المجال .

٦ — إن تخطيط التنمية الإدارية حيث يساعد على توجيه الجهود والموارد فى الاتجاهات الصحيحة المحققة لأهداف المشروع ، فهو يساعد فى ذات الوقت على تحديد المعايير والأسس التى يتم بموجبها متابعة وتقييم أنشطة التنمية الإدارية فى المشروع .

ونحب أن نؤكد أن وضع خطة للتنمية الإدارية إنما يصبح أمراً فعالا ومنتجاً إذا توفر المناخ الصالح لعمليات التنمية الذى تحدثنا عنه فى من حيث المعوقات الواجب إزالتها والمقومات الأساسية التى ينبغى توافرها فى التنظيم .

يمكن تصوير الخطة العامة لتنمية الإدارة بالشكل التالى :


الخطة العامة لتنمية الإدارة
الجزء الأول
الدراسة والتحليل
(أ) دراسة التنظيم
١ – تحليل التنظيم
٢ – تحليل العمليات
٣ – تحليل الأفراد
٤ – تحليل المعدات
(ب) دراسة البيئة :
١ – تحليل الصناعة
٢ – تحليل السوق
٣ – تحليل سوق العمل
٤ – تحليل الظروف الاقتصادية السياسية الاجتماعية التكنولوجية
الجزء الثاني
تحديد الاحتياجات الإدارية
١ – تحديد أهداف المشروع
٢ – تحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف
٣ – توصيف الوظائف الإدارية
٤ – التنبؤ بحجم العمل المتوقع
٥ – تحديد مواصفات المديرين اللازمين
٦ – تحديد أعداد المديرين اللازمين
٧ – حصر المديرين اللازمين
٨ – إعداد قوائم الاحتياجات
الجزء الثالث
خطة الاختبار
١ – تحديد مصادر الأفراد
٢ – تحديد طرق جلب الأفراد
٣ – تحديد إجراءات وأساليب الاختبار
الجزء الرابع
خطة التدريب
١ – تحديد الاحتياجات التدريبية
٢ – تحديد أنواع التدريب
٣ – تحديد موضوعات التدريب
٤ – تحديد أساليب التدريب
٥ – تحديد مواصفات المدربين
٦ – تصميم البرامج التدريبية
٧ – تحديد لوازم ، التدريب
الجزء الخامس
خطة التثقيف
١ – تحديد موضوعات التثقيف
٢ – تحديد أساليب التثقيف
٣ – تصميم حوافز التثقيف
الجزء السادس
خطة الإشراف
١ – تحديد أهداف الإشراف
٢ – تحديد أساليب الإشراف
٣ – تصميم نظم الحوافز
٤ – تصميم نظم تقييم الأداء .

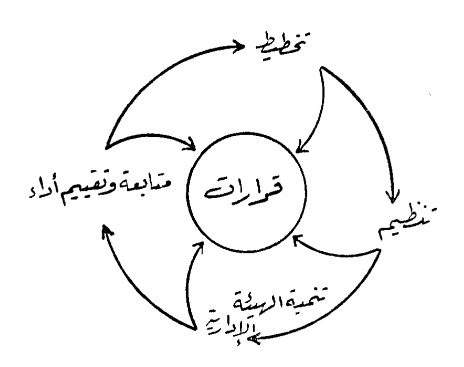
الفصل الخامس

المتابعة وتقييم الأداء

Follow - up And Appraisal

إن العمل الإدارى يبدأ بالرغبة فى تحقيق أهداف محددة ، ومن ثم فإن التخطيط والتنظيم وتنمية الهيئة الإدارية تتتابع فى تسلسل منطقى يؤدى إلى تلك النتائج المستهدفة من خلال سلسلة من القرارات المتضمنة فى كل وظيفة . ولكن العمل الإدارى لا ينتهى بوضع الخطط أو اتخاذ القرارات ، بل إنه يمتد ليشمل مرحلة الإشراف على التنفيذ والتحقق من جودة الأداء وما تم من إنجازات . ويطلق على تلك الوظيفة الإدارية « المتابعة وتقييم الأداء » .

وتمثل المتابعة وتقييم الأداء الحلقة الأخيرة فى سلسلة العمل الإدارى المستمر من ناحية ، كما أنها تعتبر بداية لعملية إدارية جديدة إذ يستند المدير إلى نتائجها حين إعداد خطة العمل الجديدة . ويصور الشكل التالى هذه الفكرة :



ويجدر بنا أن نوضح منذ البداية الخلاف بين مفهوم المتابعة ومفهوم الرقابة التقليدى . إن المتابعة تعنى ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل

فيه خطوة بخطوة والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحددة، ومن ثم العمل على تلافيها قبل حدوثها، فى حين تركز الرقابة على تحليل النتائج النهائية للعمل وتقدير مدى اتفاقها مع الأهداف المقررة . وبذلك فإن الاختلاف بين المتابعة والرقابة هو اختلاف فى التوقيت من ناحية ، كما أنه اختلاف فى الهدف . فالمتابعة ترمى إلى الكشف عن الأخطاء قبل حدوثها والعمل على منعها ، بينما تهدف الرقابة إلى تحديد ما تم فعلا من أخطاء واتخاذ إجراءات تصحيحها . وبذلك فإن فكرة المتابعة تتفق فى جوهرها مع مفهوم الرقابة المانعة Preventive Control التى تسعى لمنع الانحرافات والأخطاء . وسوف نعرض فيما يلى لأسس كل من الأسلوبين مع استخدام بعض الأمثلة من مجالات الإنتاج والتسويق .

أولا : مفهوم الرقابة المانعة (المتابعة) :

يمكن أن نوضح الفكرة الأساسية فى الرقابة المانعة باستخدام مثال من ضبط جودة الإنتاج حيث تحاول الإدارة الحديثة استخدام أساليب لمنع الانحرافات عن مواصفات الإنتاج المحددة . ويعبر مفهوم الرقابة المانعة عن حقيقة عملية المتابعة ، فليس من المفيد أن تنتظر الإدارة لحين وقوع الخطأ أو الانحراف عن مواصفات الإنتاج ثم تحاول تصحيحه (وغالباً لا يكون هناك مجال لتصحيح الخطأ) ولكن الأفضل والأجدى أن تضع النظم الكفيلة باكتشاف مواطن الضعف التى قد ينتج عنها الخطأ والعمل على إصلاحها ، وبذلك لا تعطى فرصة للانحراف لكى يقع أصلا .

مبدأ منع الخطأ : The Principle Of Prevention

إن القول الشائع : « أوقية وقاية تعادل رطل شفاء » فيه الكثير من الصحة ؛ إذ نجد له تطبيقات فى جميع مجالات الحياة بصفة عامة وفى النواحى الإنتاجية بصفة خاصة . فالطفل يعرض على الطبيب فى فترات دورية لاكتشاف ما قد يصيبه من أمراض، والعمل على تحصينه ضدها قبل الإصابة فعلا وبالتالى تقل احتمالات الإصابة بالمرض إلى حد كبير . نفس المنطق ينطبق فى حالة

الصناعة ، إذ أن تقرير صيانة الآلات فى فترات دورية ما هو إلا تطبيق لمبدأ الرقابة المانعة ، فالفحص الدورى للمصنع ، وعمليات تشحيم وتنظيف وطلاء الآلات ما هى إلا أساليب لمنع التلف أو الإصابة .

مثال آخر على تطبيق مبدأ المنع وهو فى ناحية الحوادث الصناعية؛ فقد كان الإجراء سابقاً، هو الانتظار لحين وقوع الإصابة أو الحادث والعمل على إزالة آثاره ، ولكن بدأت الفكرة بأن هناك أسباباً وراء تلك الحوادث تتضح ؛ لذلك فإن الدراسات المستمرة كفيلة بالكشف عن أسباب تلك الحوادث وبالتالى العمل على تلافيها وتقليل احتمالات الحوادث والإصابات . وعادة ما نجد أن جمع البيانات وتحليلها يشير إلى أن نسبة بسيطة من تلك العوامل مسئولة عن الجانب الأكبر من الحوادث أو الأخطاء وبالتالى فإن التحكم فى تلك العوامل كفيل بالقضاء على نسبة كبيرة من الأخطاء .

وخلاصة القول : إنه لا خلاف على أن منع الخطأ أو الضرر أفضل بكثير من أن ندع الخطأ يحدث ثم نعالج الموقف بعد ذلك . ولا شك أن أحداً لا ينكر أهمية مبدأ الرقابة المانعة ولكن المشكلة هى كيف نطبق ذلك المبدأ ؟

استخدام الطريقة العلمية لمنع الخطأ :

إن ظهور الطريقة العلمية فى البحث يعتبر من أعظم التطورات أثراً فى تقدم العلوم والمعرفة بصفة عامة إذ أدى استخدامها إلى القضاء على أعمال الحدس والتخمين وإرساء البحوث على أساس منطقى ثابت . وتقوم الطريقة العلمية فى البحث على الأسس الآتية :

١ — وضع الفروض .

٢ — تصميم التجارب لاختبار صحة الفروض .

٣ — جمع البيانات .

٤ — تحليل البيانات .

٥ — استخلاص النتائج .

٦ — إثبات صحة الفرض أو رفضه أو تعديله .

ويلعب الإحصاء دوراً أساسيا فى الطريقة العلمية للبحث . وعلى الرغم من الفوائد الهامة التى تعود من استخدام الطريقة العلمية فى البحث فإن كثيراً من سياسات الإدارة وقراراتها فى عديد من المشروعات تتم بطرق بعيدة كل البعد عن الأسلوب العلمى .

إن استخدام الحقائق والمعلومات الصحيحة فى عملية ضبط الجودة مثلا تأخذ الشكل التالى :

(ا) حقائق ومعلومات عن المواد الخام .

(ب) حقائق ومعلومات عن العملية الإنتاجية .

(حـ) حقائق ومعلومات عن المنتج النهائى .

وتجمع تلك الحقائق عن طريق الفحص بالعينات وتفصح العينة عما يأتى :

١ — ما إذا كانت المفردات فى العينة جيدة أم رديئة .

٢ — ما إذا كانت العملية الإنتاجية وقت أخذ العينة تسير بطريقة مرضية أم لا .

٣ — وتطبيقاً لمبدأ الفحص بالعينة فإننا إذاً نستطيع الحكم على المفردات التى لم يشملها الفحص من حيث جودتها .

٤ — ما إذا كانت العملية الإنتاجية مستقرة .

٥ — ما إذا كانت الأجزاء غير المصنوعة سوف تكون على مستوى جيد أو ردىء وذلك بالنظر إلى معلوماتنا عن المواد والعملية الإنتاجية .

والفكرة الأساسية هى أننا بتجميع الحقائق نصل إلى الموقف التالى :

١ – نوع المنتج ومستوى جودته يدل على طبيعة العملية الإنتاجية .

٢ – بدراسة العملية الإنتاجية نستطيع إذن أن نعلم حقائق أكثر عن المنتج ذاته .

٣ – والآن تجمعت لدينا حقائق عن المنتج الذى تم فحصه ، ولكن الحقائق المتاحة عن العملية الإنتاجية تمكننا من التعرف على المنتج الذى لم يفحص . وعلى هذا الأساس يقبل المنتج غير المفحوص بسبب كونه صادراً عن نفس العملية الإنتاجية التى أنتجت الكمية التى تم فحصها وقبلت على أنها جيدة .

٥ – وبتكرار عملية فحص العينات لمدة معينة نستطيع أن نحكم على مدى استقرار العملية الإنتاجية ومتى توصلنا إلى درجة ثبات أو استقرار العملية الإنتاجية يمكننا أن نتنبأ بجودة المنتجات التى لم يتم إنتاجها بعد . أى أننا نستخدم الحقائق والمعلومات المتاحة عن جودة المنتجات الحالية وجودة العملية الإنتاجية ومدى استقرارها فى التنبؤ بجودة المنتجات قبل الإنتاج الفعلى وبالتالى فإنه فى حالة توقع أى انحرافات يمكن العمل على تلافى أسبابها ومنع وقوعها فعلا .

الأسس التى يقوم عليها استخدام الطريقة العملية فى المتابعة الإدارية :

يقوم استخدام الطريقة العلمية فى المتابعة الإدارية على ثلاثة أسس :

١ – الوقت :

نظراً لتعقد العملية الإدارية فى الصناعة الحديثة فإن أسباب الخطأ أو الانحراف فى الأداء قد تتعدد إلى حد كبير وقد يتطلب الأمر تحليل ودراسة

جوانب متعددة فى المشروع قبل الوصول إلى تحديد لأسباب المشكلة، ومن هنا كان من اللازم توفير الوقت اللازم للبحث والدراسة .

٢ — أدوات القياس :

إن الوسيلة الوحيدة للحصول على الحقائق هى قياس الأداء فى أى شكل من أشكاله . وبدون القياس الدقيق فإن المعلومات التى قد نحصل عليها لا تزيد عن كونها تقديرات ينقصها عنصر الدقة والتحديد .

٣ — المهارات الإحصائية :

فى أغلب الدراسات عن منع الأخطاء فى الأداء فإن بعض المهارات الإحصائية لازمة لعرض الحقائق واستخلاص النتائج منها .

ومن أهم أشكال التحليل الاحصائى الممكن استخدامها فى عملية المتابعة الإدارية ما يلى :

١ — تحليل الانحرافات عن المعدلات المحددة Deviance

٢ — تحليل التباين بين قيم الأداء فى أوقات مختلفة أو لأجزاء مختلفة من المشروع Variance

٣ — تحليل الارتباط بين النتائج المحققة وبين العديد من الظواهر الداخلية أو الخارجية لاكتشاف مدى تأثيرها على الأداء ومسئوليتها عن إحداث الانحرافات فيه .

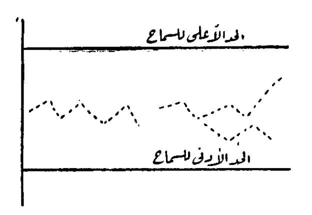
أساليب التحليل بهدف منع الخطأ والعيوب :

يمكن بصفة عامة تقسيم العمليات الإدارية إلى نوعين :

١ – عمليات تخرج منتجات فى حدود نسب السماح المقررة .

٢ – عمليات تتجاوز حدود السماح المقررة .

والنوع الأول من العمليات لا يلفت النظر عادة ولكن النوع الثانى هو الذى يجتذب النظر ويدعو إلى الدراسة حيث إن تجاوز نسب السماح يعنى وجود عيوب فى الأداء . وعلى هذا الأساس فقد تكون العملية الإدارية على درجة عالية من التقلب من حيث مستوى الكفاءة ، ولكنها لا تلفت النظر طالما أن حدود التقلب ما زالت فى حدود السماح المقرر أو إذا كانت تلك الحدود كبيرة نسبية كما يتضح من الشكل الآتى :



وفى مثل تلك الحالة فإن تذبذب العملية الإدارية لا يلفت النظر ؛ نظراً لاتساع حدود السماح .

ومن ناحية أخرى فإنه يمكن إذن ترتيب خطوات التحليل فى مجموعة الأسئلة التالية :

١ — هل يتفق الأداء دائماً مع حدود السماح المقرر ؟ (يمكن الإجابة على هذا السؤال من فحص تقارير المتابعة) .

٢ — هل مستويات الفحص وطرق القياس تلتزم بمعدلات السماح بدقة ؟ (يمكن التأكد من دقة أدوات القياس والتفاهم مع الفاحصين) .

٣ — مدى انتظام وثبات العملية الإدارية ؟ (يمكن الإجابة على ذلك السؤال بإعداد خريطة تحليل العمليات) .

تحليل العمليات :

إن العملية الإدارية هى وسيلة تحقيق الأهداف المقررة للمشروع وتنطوى العملية الإدارية على استخدام الآلات ، المواد ، العدد ، والتعليمات المتاحة للعمال — كما تنطوى العملية الإدارية أيضاً على العنصر البشرى ممثلا فى مهارة و رغبة العامل فى العمل .

والسؤال الأساسى الذى يقابلنا عند تحليل العمليات الإدارية هو : هل العملية الإدارية متجانسة أو موحدة بشكل يجعل فى إمكانها الوفاء بالأهداف المحددة للمشروع أم لا ؟

فى حالة الإجابة بنعم إذن يكون من السهل اكتشاف الأسباب التى قد تحول دون تحقيق العملية للأهداف كما يكون التخلص من تلك الأسباب سهلاً فى العادة . ويتم تحليل العملية الإدارية لمدد طويلة والحصول على بيانات عن الأداء ومواصفاته مع كل تعديل أو تغيير فى العملية والوصول بذلك إلى نتيجة عن نواحى الضعف فيها . إن تحليل العمليات هو فى حقيقة الأمر مقارنة لعينات من الأداء بحدود المواصفات المقررة .

// الجانب الإنسانى فى العملية الإدارية :

قد تكون العملية الإدارية على جانب كبير من الكفاءة ولكن النتيجة النهائية للعملية من حيث جودة الأداء قد لا تتمشى مع المواصفات الموضوعة . والسبب فى ذلك قد يرجع فى كثير من الأحيان إلى العامل نفسه الذى يقوم بالعملية .

لذلك فإن عنصراً أساسيا من عناصر الرقابة المانعة هو توفير فئة العاملين الذين تتوافر لديهم المعلومات الآتية :

١ — طبيعة العمل المفروض أن يؤديه العامل .

٢ — طبيعة العمل الذى يؤديه العامل فعلا .

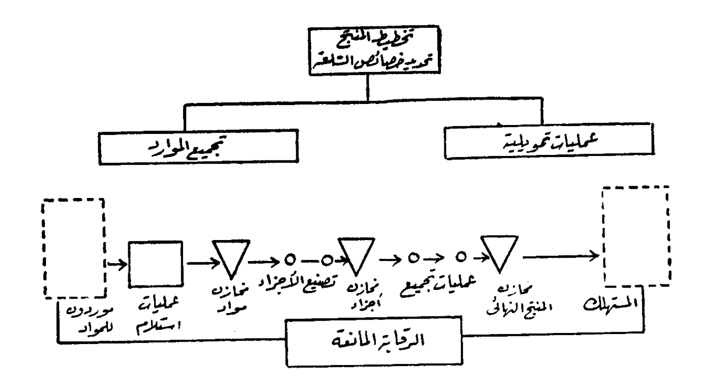
٣ — طرق تنظيم وضبط العملية الإدارية .

٤ — أن يشعر العامل بأن من مصلحته تنظيم العملية وضبط جودتها .

أى أن الفرد العامل بالتنظيم لا بد أن يشعر بأن من مصلحته تنظيم العملية المسئول عنها وضبط جودتها (ما يجب عليه عمله) ، وأن يتوافر له مقياس للأداء (ماذا يعمل فعلا) ، وأن يكون لديه ضوابط وقواعد ثابتة (طريقة تنظيم العملية) ، وأن يتوافر لديه الشعور بأن من مصلحته الشخصية أن يحقق أهداف المشروع ولا يتجاوز الحدود المقررة .

الدورة الكاملة للرقابة المانعة :

إن فكرة الرقابة المانعة تمتد خلال كافة العمليات الإدارية بالمشروع التى تبدأ منذ شراء المواد الخام ، العمليات الإنتاجية ، البيع ، وخدمة المنتج فى السوق وغيرها من الأنشطة . والشكل التالى يمثل تلك الدورة :



إن فكرة الرقابة المانعة برغم بساطة المبدأ الذى تقوم عليه إلا أنها تمثل ناحية من أهم النواحى التى تعكس كفاية الإدارة فى كيفية استخدام الموارد المتاحة لها بكفاية وإنتاجية . ولا شك أن الاهتمام بدراسة الفكرة وأساليب تطبيقها يبرره الوفر الناشئ من الاقتصاد فى الموارد الضائعة بشكل يمنع الهدف من التحقق أصلا .

وبرغم أننا استندنا إلى أمثلة من العمليات الإنتاجية لتصوير فكرة الرقابة المانعة ، إلا أنها قابلة للتطبيق فى كافة مجالات العمل الإدارى . ويمكن أن نلخص الآن الأسس الأولية لتطبيق هذه الفكرة :

١ — تحديد الهدف المطلوب تحقيقه (المتوسط) .

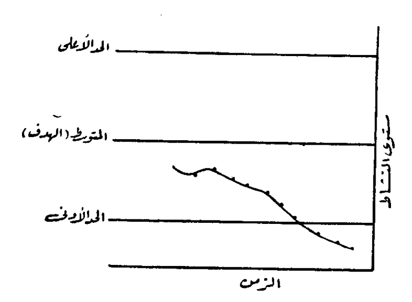
٢ — تحديد مدى السماح الممكن قبوله عن الهدف المحدد (أى تحديد الحدين الأدنى والأقصى للأداء) .

٣ — الحصول على مؤشرات متتالية عن مستوى الأداء وفى فترات زمنية متعاقبة وتسجيلها على خريطة للمتابعة توضح الحدود السابقة :

٤ — مد خط الاتجاه العام للأداء الفعلى ومقارنته بما كان يجب أن يتم (أو بما هو مستهدف فى فترة قادمة) واكتشاف الاتجاه إلى الانحراف .

٥ — إجراء الدراسات والتحليلات اللازمة للكشف عن أسباب الاتجاه إلى الانحراف والعمل على منعه قبل وقوعه .

وتتمثل خريطة المتابعة فى الشكل الآتى :



إن الدراسة التحليلية لتلك الخريطة توضح أن النشاط وإن لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب إلا أنه يميل إلى الاتجاه إلى الرقم المستهدف . ومن ثم نرى أن استخدام أسلوب خرائط المتابعة يحقق هدفين :

١ — بتجميع الإنجازات المتراكمة يمكن تحديد قيمة ما تم من أداء فى أى لحظة زمنية ومقارنته بما كان مستهدفاً حتى تلك اللحظة .

٢ — بمد خط الاتجاه العام يمكن التنبؤ بما سيصير إليه الأداء واحتمالات الانحراف عن الهدف .

ثانياً : مفهوم الرقابة التقليدية :

تسعى عملية الرقابة بمعناها التقليدى إلى تحليل النتائج المحققة ومقارنتها بالمعايير أو المعدلات السابق تحديدها واكتشاف الانحرافات ثم العمل على تصحيحها . وبذلك تنطوى الرقابة على العناصر الآتية :

١ – معايير الأداء :

وهى الأهداف الواجب تحقيقها . وقد تكون تلك المعايير ملموسة (رقم مبيعات محدد مثلا) ، أو غير ملموسة (علاقات حسنة مع العملاء) . كما قد تكون المعايير محددة (تخفيض نفقات البيع) . أو غير محددة (رفع كفاءة التسويق) . ويتم تحديد تلك المعايير أو الأهداف أثناء عملية التخطيط . وينبغى أن نذكر أن تلك المعايير تتدرج من الأهداف العامة للمشروع إلى الأهداف المتخصصة لكل قسم من أقسامه ، ثم إلى معايير للأداء للفرد أو الجماعة . وبذلك يمكن أن تتم عملية الرقابة على كافة المستويات الإدارية .

٢ – قياس الأداء الفعلى :

الخطوة الثانية فى عملية الرقابة هى قياس الأداء الفعلى (رقم المبيعات المحقق فعلا) ومقارنته بالهدف المطلوب تحقيقه . بدون هذا القياس لا يصبح للرقابة أى معنى ، إذ لا تخرج حينئذ عن كونها مجموعة من الرغبات لا يوجد ما يضمن تحقيقها . إذن المرحلة الثانية فى الرقابة هى . . . القياس الفعلى .

٣ – تصحيح الانحراف :

تلك هى الخطوة الثالثة فى عملية الرقابة . إذن مقارنة الأداء الفعلى بالأهداف المحددة سوف تظهر بعض الانحرافات (عمولات رجال البيع أكثر من المبلغ المحدد لهذا البند ، أو مصاريف النقل والشحن تجاوزت الحد المقرر) . لذلك ينبغى على الإدارة فى تلك الحالة اتخاذ إجراء لتصحيح الأوضاع . وبصفة عامة قد يكون التصحيح بتعديل الهدف أو تغيير اتجاه التنفيذ .

نموذج للعمل الرقابي :

الرقابة على التسويق :

إن التطور الصناعى والاقتصادى لمجتمعنا فى الفترة الأخيرة قد شهد تطوراً مماثلا فى عمليات تسويق السلع والخدمات التى ينتجها جهازنا الإنتاجى . وكلما زاد تنوع الإنتاج تعقدت وتشابكت الوظائف التسويقية للمشروعات ، وكلما ارتفعت نفقات التسويق بالنسبة للنفقات الكلية الأمر الذى قد يؤثر على كفاية وأربحية المشروعات من ناحية وأسعار البيع ومستوى الخدمات المقدمة للمستهلك من ناحية أخرى . ولا تنحصر مشاكل التسويق على العمليات فى السوق المحلى ، بل تتعداها إلى مشكلات التسويق الخارجى حيث تلعب النفقات دوراً أساسيا فى مدى تمكن منتجاتنا من منافسة المنتجات الأجنبية .

من ناحية أخرى فقد تخطت معظم صناعاتنا الوطنية تلك المرحلة التى كانت تركز فيها على مشكلات الإنتاج ومصاعبه دون أن تلقى بالا إلى النواحى التسويقية حيث كانت طاقات وإمكانيات الإنتاج محدودة وقاصرة عن إشباع حاجات الاستهلاك المحلى . أما الآن فقد أصبحت السمة المميزة لعدد كبير من الصناعات فى مصر هى ازدياد الطاقة الإنتاجية المتاحة عن تلك المستغلة فعلا أى وجود طاقة إنتاجية فائضة . وبذلك لم تعد المشكلة الأولى التى تشغل أذهان الإدارة المصرية هى مشكلة الإنتاج ، بل أصبحت مشاكل التسويق وكيفية التخلص من المخزون السلعى المتراكم فى المخازن هى الشاغل الأول لتلك الإدارات .

تلك التطورات إذن تبرز بعض الحقائق الهامة التى يجب وضعها موضع الاعتبار عند البحث فى موضوع الرقابة على التسويق :

١ – ازدياد أهمية وخطورة الوظيفة التسويقية فى الصناعة المصرية .

٢ – تلك الأهمية تستتبع ضرورة تخطيط وظائف التسويق تخطيطاً علميا سليماً .

٣ — إن تخطيط الوظيفة التسويقية يتطلب الرقابة على ذلك النشاط الهام ومتابعة تنفيذه .

وكلما زادت أهمية عمليات التسويق بالنسبة لاقتصاديات أى مشروع (وبالتالى بالنسبة للاقتصاد القومى فى مجموعه) فإن الرقابة على هذا النشاط تحتل مكاناً أكثر أهمية هى الأخرى .

ويمكن بصفة عامة أن نحدد الهدف من الرقابة على التسويق فى أنها الرغبة فى ضمان الوصول إلى مستويات أعلى من الكفاية فى الوظيفة التسويقية .

إن الهدف من وظيفة التسويق هو ابتكار وسائل جديدة وعلى درجة عالية من الكفاءة . . والكفاية لن تتحقق إلا إذا كان هناك تخطيط سليم لذلك النشاط الهام ومراقبة فعالة لأجزائه ومكوناته .

ومما يزيد فى أهمية توافر عنصر الرقابة على التسويق والتجديد والابتكار فى تلك الناحية هو السرعة التى تتطور بها العمليات الإنتاجية والزيادات الهائلة فى إنتاجية عمليات الصنع التى قدرت فى بعض البلاد بنسبة ٢,٩٪ سنوياً فى حين أن التطور والتغيير فى النشاط التسويقى يتم بسرعة أقل كثيراً إذ لم تزد الزيادة فى إنتاجية التسويق عن ١٪ سنوياً فى نفس البلد وفى الفترة نفسها .

إذن نخلص من تلك المقدمة إلى حقيقة هامة وهى أن نجاح العمل التسويقى لأى مشروع (وبالتالى نجاح المشروع فى تحقيق أهدافه) يتوقف على :

(ا) التخطيط العلمى السليم .

(ب) الرقابة الفعالة .

مفهوم الرقابة :

إن عملية الرقابة تعنى وجود قوة دافعة فى المشروع توجه أعماله إلى أهداف محددة بواسطة سياسات وقرارات محددة من قبل . وعلى هذا الأساس يمكن أن نحدد وظيفة « الرقابة » فيما يلى :

« الرغبة فى أن تتطابق النتائج المحققة بقدر الإمكان مع الأهداف المحددة »
لذلك تنطوى عملية الرقابة على عناصر ثلاثة :

١ — معايير للأداء .

٢ — قياس الأداء الفعلى .

٣ — تصحيح الانحراف .

أولا — تحديد المعايير الرقابية .

إن تحديد المعايير الرقابية ينطوى على جزءين أساسيين :

(أ) تحديد صفات أو محددات الأداء الجيد

(ب) تحديد مستوى الأداء .

وعلى هذا الأساس نجد أن صفات أو محددات العمل الجيد قد تكون واحداً أو أكثر من الآتى :

١ — حجم إنتاج معين — ما هى الخدمة أو الوظيفة التى يجب تأديتها (بيع سلعة معينة فى منطقة معينة) أخذاً فى الاعتبار :

الكمية . . . .

الجودة . . . .

الزمن الذى ينقضى فى الإنتاج . . . . . .

٢ — نفقة الأداء — ما هو مستوى الإنفاق المعقول لأداء العمل (نفقات سفر رجال البيع فى حدود معينة) .

٣ — الاستثمار — هل يتطلب أداء العمل استثماراً فى مخزون أو آلات وما إلى ذلك من الأصول . فإذا تم تحديد معيار الرقابة لوظيفة معينة فإنه يتعين تحديد المستوى الذى يجب أن تبلغه تلك الوظيفة من حيث الأداء .

مثال :

قد يتم تحديد معيار الرقابة لإدارة المبيعات بإحدى الشركات كالآتى :

(ا) **محددات الأداء الجيد .**

رقم المبيعات — ١٠٠٫٠٠٠ ج . م فى السنة .

نفقة المبيعات — ١٠ ٪ من إيرادات البيع .

الاستثمار — ٥ مراكز بيع .

(ب) **مستوى الأداء :**

المبيعات — ٩٠٪ من المبيعات يتم نقداً .

النفقات — نفقات أى عملية لا تزيد عن ½٪ من صافى الربح .

الائتمان — لا تزيد فترة الائتمان عن ٣ أشهر

ان اتباع أسلوب الرقابة المانعة يتطلب فى ذات الوقت المرونة فى تحديد الأهداف أو . . المعايير الرقابية . لذلك إذا أثبتت المتابعة أن هناك استحالة فى تنفيذ الأهداف نظراً لظروف طارئة أو لعدم واقعية تلك الأهداف إذن يجب سرعة تعديل تلك الأهداف لتلائم الواقع .

وهناك بعض المبادئ الهامة فى عملية الرقابة هى :

١ — من الأفضل تركيز المسئولية عن تحقيق هدف معين فى شخص محدد بذاته . ولكن فى حالات كثيرة قد يصعب تطبيق ذلك المبدأ مثلا فى حالة تقرير حجم المخزون من المنتج النهائى فإننا نجد أن أكثر من شخص يشتركون فى هذا الموضوع إذ أن المخزون يتأثر بالمشتريات ، معدلات الإنتاج والمبيعات .

فى مثل تلك الحالة فإن الرقابة لا تكون على مستوى فرد معين ولكنها تتم على مستوى عدة عمليات . أى أن النتائج المحققة حتى مرحلة الشراء تتم رقابتها منفصلة ثم رقابة أخرى على مرحلة الإنتاج ، وأخرى على مرحلة البيع .

// ٢ — إن تقييم الناتج النهائى ليس كافياً لإتمام عملية الرقابة السليمة ، بل ينبغى متابعة تقدم العمل خطوة بخطوة . وحيث إن هدف الرقابة هو اكتشاف المتاعب والمشاكل وهى فى مرحلة التكوين ، لذلك ينبغى تحديد بعض النقط الاستراتيجية على سير العمل وجعلها مراكز رقابة . مثلا إذا وضعت رقابة شديدة على عدد الطلبيات غير المنفذة فإنها قد تعطى مؤشراً عن مدى تقدم العمل أكثر مما لو ركزنا كل الاهتمام على إجمالى الطلبيات المشحونة . وفى بعض الحالات تستطيع الإدارة أن تتنبأ بمستوى المبيعات من خلال بعض المؤشرات مثل رقم الطلبيات الواردة فى وقت معين أو الوقت الذى يبذله رجال البيع فى إنجاز طلبية وهكذا .

ثانياً — قياس الأداء الفعلى :

الخطوة الهامة الثانية فى عملية الرقابة هى قياس الأداء الفعلى (حجم المبيعات المحقق فعلا) ويتبع القياس عملية مقارنة لهذا الأداء بالأهداف المحددة وتقييم الأداء من حيث درجة تحقيقه للهدف .

وبصفة عامة فإن عملية القياس تسعى إلى الإجابة على السؤال (كيف يسير العمل ؟) . . وتختلف طرق القياس من مشروع لآخر باختلاف نوع النشاط الذى يمارسه واختلاف نوع العمليات موضع القياس ولذلك فإنه ليس من السهل أن نحصر كافة طرق القياس ولكن يمكننا أن نعدد بعض المشاكل التى تصادف وضع طرق قياس الأداء فى المشروعات :

١ — **الحاجة إلى الابتكار والتجديد** : من الناحية الهندسية نجد أن مجالات الإنتاج تتميز على النواحى التسويقية بكونها أكثر تقبلا لعملية القياس ؛

مثلا من الأسهل قياس إنتاج كل عامل يقف أمام آلة، فى حين يصعب تحديد إنتاجية عامل البيع الذى يخدم منطقة معينة أو من الأصعب قياس تأثير الإعلان على المبيعات . لذلك نجد أن الحاجة ماسة إلى ابتكار أساليب جديدة تستطيع إخضاع النواحى التسويقية المختلفة لعملية القياس، وسبب الصعوبة هنا هو وجود العنصر الإنسانى فى الصورة بطريقة تكاد تكون كاملة إذ أن الأفراد هم البائعون والمشترون .

وبالتالى فإن نتائج عمليات التسويق تتوقف تماماً على تصرفات هؤلاء الأفراد .

٢ — **الاهتمام بالنواحى الكيفية :** لا يكفى أن نحصر حجم المبيعات المحقق بل يجب أن نأخذ فى الاعتبار أيضاً كفاية الأداء فى هذا السبيل من حيث نفقـــة الحصول على ذلك الرقم من المبيعات ، ودرجة رضاء العملاء وإقبالهم على التعامل مع المشروع .

فقد كان اتجاه مدير المبيعات فى إحدى الشركات منصرفاً إلى النظر إلى كمية المبيعات فى كل منطقة كدليل على جودة العمل بها . وعند خروج أحد رجال البيع من الخدمة (وكان هذا البائع يعتبر من أحسن البائعين بالنظر إلى حجم المبيعات) اكتشفت الإدارة أن المنطقة التى يخدمها من أسوأ المناطق حيث إنه كان يركز جهده على عدد قليل من قدامى العملاء دون أن يحاول اجتذاب أعداد كبيرة من العملاء الجدد الذين يئسوا من التعامل مع الشركة واتجهوا إلى المنافسين . أى أن رقم المبيعات ليس هو المقياس الوحيد للكفاءة والعمل .

ثالثاً : اتخاذ إجراءات تصحيح الإنحرافات :

تصاغ نتائج الرقابة فى شكل تقارير دورية ترفع إلى الإدارة حتى تكون أساساً للعمل من أجل تصحيح الانحرافات المشاهدة أو العمل على منع

حدوثها . ولا شك أن دورية التقارير والمستوى الذى ترفع إليه تختلف من شركة لأخرى حسب حجم الشركة وطبيعة نشاطها، إلا أن الهدف الأصلى هو تجميع أكبر قدر من المعلومات عن نتائج العمل ومقارنتها بالأهداف المحددة .

ذلك هو مفهوم الرقابة بصفة عامة وهو الذى يسرى فى حالة الرقابة على التسويق . ولابد لعملية من الرقابة من توافر ثلاثه عناصر أساسية :

١ — هدف تسعى إلى تحقيقه .

٢ — متابعة وقياس التنفيذ .

٣ — إجراء المقارنات واتخاذ الإجراءت الفعالة لمعالجة الانحرافات .

مجالات الرقابة فى التسويق :

ما هى مجالات الرقابة فى التسويق ؟ أى ما هى النواحى المختلفة فى العمل التسويقى التى تستلزم المتابعة المستمرة ؟ فيما يلى بعض النواحى الهامة التى كثيراً ما تعتبر السبب فى فشل أو عدم كفاية النشاط التسويقى للمشروع :

١ — الفشل فى تجديد المنتجات وتطويرها ، إذ يجب دراسة منتجات الشركة وتطويرها بما يتفق مع احتياجات السوق ورغبات المستهلك .

٢ — الفشل فى تقدير إمكانيات السوق ، حيث كثيراً ما تخطئ الشركة فتقدر إمكانيات السوق على استيعاب منتجاتها بأكثر أو أقل من اللازم الأمر الذى يؤدى إلى خسائر كبيرة .

٣ — الفشل فى اكتشاف اتجاهات السوق . فهناك كثير من الدلائل التى تشير إلى اتجاهات السوق ، وهل هى صعودية أم نزولية، مما يمكن الشركة من الاستعداد لتلك التغييرات ومواجهتها . ولكن الفشل فى اكتشاف تلك الاتجاهات يؤدى إلى عواقب وخيمة فقد تعمد الشركة إلى التوسع فى الإنتاج فى الوقت الذى ينكمش فيه السوق أمام منتجاتها .

٤ – الفشل فى تبين الاختلافات بين المناطق المختلفة من حيث إمكانيات البيع واتجاهات السوق . إذ تحتاج الإدارة إلى معرفة بيانات تفصيلية عن تلك الاختلافات بين المناطق .

٥ – الفشل فى رسم سياسة جيدة للإعلان . كثيراً ما تخطئ الادارة فى تحديد ميزانية الإعلان بجعلها نسبة مئوية من إيراد البيع بحيث إذا انخفض البيع انخفض الإعلان وبالتالى تخسر الشركة مساهمة الإعلان فى الوقت الذى تحتاجه فعلا .

٦ – الفشل فى تحديد سياسات طويلة الأجل والالتزام بها . أى أن من مجالات الرقابة على التسويق هو مدى نجاح الإدارة فى رسم سياسات طويلة الأجل للنشاط التسويقى وبذلك يمكن الحكم على كفاءة الإدارة بمدى التزامها بتلك السياسات .

٧ – التنسيق بين مجالات التسويق المختلفة . بمعنى مدى نجاح الإدارة فى تنسيق وتوحيد الجهود فى مجالات التسويق .

وبصفة عامة يمكن تجميع تلك النواحى الآتى :

١ – المبيعات أو الطلبيات الجديدة .

٢ – الشحنات وإصدار الفواتير .

٣ – الطلبيات المتأخرة .

٤ – بحوث المنتجات وتطويرها .

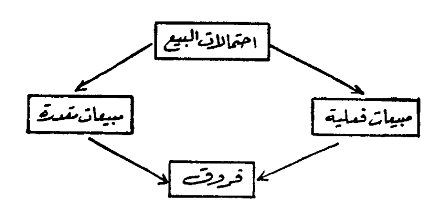
٥ – الإعلان .

٦ – نفقات التسويق .

٧ – جهود رجال البيع .

الدورة الرقابية فى التسويق :

إن الدورة الرقابية فى التسويق تأخذ شكلا خاصًّا يمكن أن يوضح فى الشكل التالى :



أولا – يقصد باحتمالات البيع تلك الكمية من المبيعات التى يحتمل أن يبيعها المشروع إذا توافرت الظروف المهيئة من منتج ، سعر ، عبوة ، منافسة ، توزيع ، طرق بيع . . . وما إلى ذلك بالإضافة إلى الجهد التوزيعى اللازم أى أن احتمالات البيع تلك تحدد الحد الأقصى من المبيعات التى يمكن لنا أن نتوقعه .

إن وظيفة أساسية من وظائف بحوث التسويق هى المساعدة فى تقدير المبيعات المحتملة وتقسيمها إلى مناطق وأجزاء مثلا فى حالة شركة صناعية فى مصر تستطيع أن تدرس احتمالات السوق بالنسبة لمنتجاتها وتقسم تلك الاحتمالات حسب أجزاء السوق المختلفة مثلا القاهرة إمكانياتها يمكن أن تستوعب ٩٠٪ من المبيعات المحتملة؛ وهكذا . . .

ولكن تلك الاحتمالات لا تمثل الأهداف التى تسعى إليها إذ أنها تمثل أقصى ما يمكن أن تصل إليه لذلك بناء على تلك الاحتمالات تستطيع أن تحدد معايير معينة للأداء التى تتوقع الوصول إليها بجهد مناسب .

ثانياً — تقديرات البيع العادية أى تلك الكمية من المبيعات التى تتوقع الإدارة أن يتم بيعها على ضوء الظروف المعروفة مثل سياسات وإمكانيات الشركة فى حدود الموارد المتاحة تتحدد أرقام المبيعات التى يقدر تحققها بناء على دراستنا لاحتمالات استيعاب السوق للمنتج . وطبقاً لذلك يمكن أن نحدد الأهداف لكافة الأنشطة التسويقية الأخرى التى تساعد على تحقيق رقم المبيعات المقدر فى التسلسل التالى :

- رقم المبيعات التقديرى
- ميزانية الإعلان اللازمة
- قوة البيع الضرورية
- تسهيلات الائتمان
- تسهيلات النقل والتخزين
- الأعمال المكتبية اللازمة

وبالتالى فإن تحديد رقم المبيعات يؤدى إلى تحديد النفقات اللازمة لتحقيق تلك المبيعات بناء على دراستنا السابقة للعلاقة بين المبيعات وأنواع النفقات المختلفة . وبذلك فإن موضوع الرقابة سوف ينصب ليس فقط على رقم المبيعات الإجمالى ، ولكن أيضاً على مستويات الإنفاق المختلفة التى أنفقت للحصول على ذلك الرقم .

ثالثاً — المبيعات الفعلية أى أن مفهوم الرقابة فى التسويق لا ينصرف فقط على المبيعات الفعلية أى ما حققناه فعلا ، بل يمتد إلى ما كان ممكناً لنا أن نحققه .

تقييم الأداء

تلعب الادارة دوراً أساسياً فى توجيه نشاط المشروع وتحقيق أهدافه . والوظيفة الأساسية للإدارة هى فى الواقع توفير عامل القيادة والتوجيه واختيار السبل والوسائل المحققة للأهداف . ولا شك أنه رغم توفر الأساس العلمى للإدارة من نظريات ومبادئ استقر عليها الرأى إلا أن الإدارة ما زالت تتميز جزئيا بأنها فن وخبرة . فن تحقيق التقارب بين الوسائل والغايات ، فن العمل الهادف الموجه .

وتلك الأهمية التى تحتلها إدارة المشروعات كعامل أساسى من عوامل النجاح أو الفشل تجعل من الضرورى محاولة قياس نتائج أعمالها وتقييمها تقييما علميا سليماً . والرغبة فى تقييم الأداء ونتائج الأعمال فى أى مشروع تنبع من حقيقة بسيطة، وهى أن مجموعات كبيرة من الناس تهتم بالمشروع وترتبط مصالحها بمدى نجاحه أو فشله . فالمستهلك الذى يتعامل مع المشروع ويعتمد على السلعة أو الخدمة التى ينتجها ، له مصلحة أساسية فى بقاء المشروع ونجاحه وارتفاع كفاءته . والعامل الذى يحصل على مورده الأساسى من العمل فى المشروع له أيضاً مصلحة خاصة فى إنجاحه ورفع إنتاجيته . ويمكن بلا شك تعديد المجموعات والطوائف المختلفة التى تعتمد على المشروع وتتأثر بنجاحه أو فشله . ويمكن أن نصل فى هذا إلى المستوى القومى؛ فأى وحدة إنتاجية تمثل حلقة أساسية من حلقات جهاز إنتاجى متكامل تربطه وحدة فى الهدف هى تنمية الاقتصاد القومى وفق خطة موضوعة تقوم أساساً على فكرة أن كل مشروع إنما هو مستهلك لمنتجات مشروع آخر وفى ذات الوقت هو مورد لمشروعات أخرى تعتمد على إنتاجه . هذا التكامل والترابط يجعل نتائج الأداء فى أى مشروع ليست أمراً يخص هذا المشروع منفرداً ،

بل إن آثار النجاح أو الفشل تمتد لتشمل كل الوحدات الأخرى المرتبطة به بشكل أو بآخر .

وبرغم الأهمية القصوى لموضوع تقييم الأداء على مستوى المشروع وإيجاد مقاييس لقياس أوجه النشاط المختلفة إلا أن المحاولات الهادفة إلى تحقيق هذه الغاية كانت قليلة وضعيفة الأثر . وقد سادت بعض أنواع المفاهيم الخاطئة والقواعد غير العلمية للتقييم كالاهتمام بحجم الإيرادات مثلا أو اتخاذ بعض المعايير المبنية على الحكم الشخصى أساساً للتقييم مثل أسماء المديرين وتاريخهم .

المشكلة الأساسية فى موضوع تقييم الأداء

إن تعدد مظاهر النشاط لأى مشروع وتباين واختلاف المشاكل التى تتعرض لها الإدارة ، يجعل المشكلة الأساسية فى موضوع تقييم الأداء على مستوى المشروع هو اتخاذ قرار حاسم بالنسبة للسؤال من أين نبدأ عملية التقييم ؟ ما هى نواحى الأداء التى توضع تحت الملاحظة والتحليل ؟ كيف نختار المعايير أو المقاييس الموضوعية لتقييم الأداء ؟

ولاشك أن الوصول إلى طريقة محددة ودقيقة لتقييم الأداء فى المشروع ينبغى أن تمر بمراحل متعددة من الدراسة والتجريب حتى نصل إلى طريقة للتقييم تتميز بالصفات الآتية :

١ — يجب أن تكون طريقة التقييم مرنة بمعنى قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من المشروعات فى الأنواع المتباينة من الأنشطة .

٢ — يجب أن تكون الطريقة شاملة بمعنى أنها توفر صورة واضحة عن موقف المشروع موضوع التقييم .

٣ — يجب أن تعكس الطريقة النواحى الكيفية فى الأداء إلى جانب النواحى الكمية .

٤ — يجب أن تعكس الخطة أو طريقة التقييم الترابط والتداخل بين الوظائف الإدارية المختلفة .

وقد أدخلت فكرة تقييم الأداء على مستوى المشروع فى أواخر عام ١٩٦٢ بالنسبة لشركات القطاع العام . حيث بادرت بعض المؤسسات العامة النوعية إلى تقرير أنواع من تقييم النشاط داخل شركاتها مثال ذلك المؤسسة الكيماوية. وكان التقرير الذى اتبعته شركاتها ينقسم إلى جزأين أساسيين — أولهما التقرير الاقتصادى ويتضمن بيانات عامة عن الشركة ، الإنتاج ، العمالة ، التسويق ، الاستثمار ، القيمة المضافة وعوائد الملكية ، والصعوبات التى تعترض الوحدة ومقترحات حلها . أما الجزء الثانى من التقرير فكان يحتوى على التحليل المالى ويتضمن بيانات عن أوجه الاستثمار ، مصادر التمويل المستخلصة من التحليل المالى للميزانية ، الحسابات الختامية ، وتقارير مراقب الحسابات ومجلس الإدارة والجهاز المركزى للمحاسبات .

وفى عام ٦٤/٦٥ أقرت وزارة الصناعة الثقيلة نموذج تقرير سنوى موحد لتقييم مستوى الأداء فى شركات المؤسسات التابعة للوزارة . وذلك النموذج يتشابه كثيراً مع نموذج المؤسسة الكيماوية المشار إليه .

ثم بدأ الجهاز المركزى للمحاسبات فى عام ٦٥/٦٦ يعد نماذج التقرير السنوى الموحد لتقييم الأداء فى الشركات الصناعية . وهذا التقرير مبوب على الشكل التالى :

أولا — البيانات العامة عن الشركة .

ثانياً ــ التحليل العام للنتائج وقد قسم إلى ثلاثة أجزاء :

(ا) مدى تحقيق الشركة للأهداف السنوية .

(ب) المؤشرات العامة لنتائج الأعمال .

(حـ) المؤشرات المساعدة .

ثالثاً ــ تقرير المؤسسة عن نتائج أعمال الشركة .

رابعاً ــ التحليل التفصيلى .

ويلاحظ على تلك المحاولات جميعاً أنها تركز على الناحية المالية والمحاسبية من نشاط المشروع . وبرغم أهمية التحليل المالى إلا أنه ليس كافياً للتدليل على مدى نجاح الإدارة فى تحقيق الأهداف المنوطة بها . ويقودنا هذا إلى محاولة وضع تعريف لمفهوم تقييم الأداء . إن تقييم الأداء ينطوى على فكرة مقارنة النتائج الفعلية بأهداف معينة سبق الاتفاق عليها ومحاولة التعرف على نواحى القوة أو الضعف فى المشروع من خلال تفسير الفروق الملحوظة بين الناتج الفعلى والهدف المخطط ، إذ تكشف تلك الفروق عن نواحى القوة فى المشروع لتشجيعها وتدعيمها أو نواحى الضعف ونقط الاختناق فى المشروع ومن ثم العمل على تحسينها والتغلب عليها .

إن طبيعة عملية التقييم ترتبط بالنواحى المختلفة من نشاط المشروع وتتطلب أنواعاً مختلفة من التحليل بالإضافة إلى التحليل المالى للكشف عن كل مصادر الضعف أو القوة فى المشروع والتى لا تفصح عنها النسب المالية وحدها . فكفاية الأفراد وتحفزهم للعمل أو درجة تناسب مؤهلات العاملين مع أنواع العمل المنوطة بهم لا تكشف عنها البيانات والنسب المالية العادية .

بناء على هذا فإن أى خطة لتقييم مستوى الأداء على مستوى المشروع

يجب أن تشتمل على معايير لقياس الكفاية فى النواحى التالية على الأقل :

١ ــ النشاط المالى .

٢ ــ الهيكل التنظيمى .

٣ ــ الإنتاج والكفاءة الإنتاجية .

٤ ــ المبيعات وسياسات التسويق .

٥ ــ البحوث وتنمية المنتجات .

٦ ــ حوافز العمل والعلاقات الإنسانية .

٧ ــ القيادة الإدارية .

تلك النواحى الأساسية من أنشطة المشروع تمثل الأركان الرئيسية التى يقوم عليها مستوى الأداء والتى يعتبر تقييمها ضرورياً للحكم على مدى نجاح الشركة أو فشلها فى تحقيق أهدافها .

١ ــ النشاط المالى :

تلعب الإيرادات دوراً أساسياً فى كيفية إدارة المشروع لأعماله . ولكن العبرة ليست بحجم الإيرادات فقط أو درجة استثمارها ومعدلات نموها ولكن أهم من ذلك هو قدرة الإدارة على استغلال رأس المال المستثمر أحسن استغلال بحيث ينتج عنه موارد ثابتة ومستمرة ونامية للإيرادات . ورأس المال يعنى الاستثمارات فى الأصول الثابتة ، والأصول المتداولة . والسؤال الأساسى هنا بغض النظر عن الشكل الذى يتخذه رأس المال ، هو هل استثمر هذا العنصر بطريقة مثالية بحيث تتحقق عنه كل الأربحية المحتملة . فنى بعض الأحيان تلجأ الشركة إلى الاحتفاظ بالإيرادات المحتجزة فى شكل أرصدة بالبنوك دون محاولة لاستغلالها فيما يعود بأربحية أكثر مثل البحوث وتنمية المنتجات مثلا ؛

إن تقييم الأداء فى المجال المالى يتطلب الاستعانة ببعض أدوات التحليل المـــالى ومن أهم الطرق المستخدمة مجموعات النسب المالية وبيان تدفق الأموال .

أولا : النسب المالية :

الهدف من استخدام النسب المالية هو إظهار العلاقات بين الأرقام الموجودة فى التقارير المالية بشكل يعطيها معنى ويفيد فى عمليات المقارنة . ومن الممكن طبعا حساب عدد كبير من النسب ولكن المعيار فى استخدامها هو مدى قدرتها على إظهار علاقات لها معنى بين الأرقام .

وهناك طرق مختلفة لتقسيم تلك النسب المالية إذ يمكن تقسيمها إلى :

١ – نسب الربحية .

٢ – نسب استخدام الأصول .

٣ – نسب الحالة المالية .

كما يمكن تقسيمها من وجهة نظر مصدر البيانات إلى :

– نسب بسيطة – وهى المستخرجة من بيانات قائمة مالية واحدة (الميزانية مثلا أو الحسابات الختامية) .

– النسب المركزية – وهى المستخرجة من بيانات أكثر من قائمة أى أن أحد طرفى النسبة يأتى من الميزانية والآخر من الحسابات الختامية مثالها . نسبة الربح إلى المال المستثمر أو المبيعات إلى الأصول المتداولة .

١ ــ نسب الربحية :

نسبة الربح إلى المبيعات :

إن الرقم الإجمالى للأرباح لا يفيد أى معنى إلا إذا تمت مقارنته ببعض الأرقام الأخرى ، مثلا إذا قورن الربح بالمبيعات يتضح هل تزيد ربحية الشركة عن كل وحدة من المبيعا ت أم الزيادة فى الربح تعود إلى زيادة كمية المبيعات. إن أهمية النسبة هنا هى بيان مدى مساهمة الوحدة المباعة فى الربح وبالتالى يمكن مقارنة هذه النسبة للصنف الواحد على فترات مختلفة أو مقارنتها بالنسبة للأصناف المختلفةلتحديد مدى أربحية كل منتج من المنتجات المختلفة التى تقدمها الشركة للسوق .

نسبة المصروفات إلى المبيعات :

للتحقق من تطور مصروفات الشركة فإنها تنسب إلى المبيعات حتى نستطيع دراسة علاقتها بالمبيعات بمعنى هل تزيد بنفس نسبة زيادة المبيعات أم بنسبة أقل ؟ مثال ذلك .

	١٩٦٥	١٩٦٦
صافى المبيعات	١٠٠,٠٠٪	١٠٠,٠٠٪
تكلفة المبيعات	٦٤,٤٧	٦٢,١٨
مجموع الربح	٣٥,٥٣٪	٣٧,٨٢
مصروفات الأعمال	٢٤,٩٧	٢١,٤٩٪
ربح الأعمال	١٠,٥٦٪	١٦,٣٣٪
مصروفات أخرى	٠,٣٦	٠,٣٣
الربح قبل الضريبة	١٠,٢٠٪	١٦,—
ضرائب	٥,٣٥	٧,٥٤
صافى الربح	٤,٨٥٪	٨,٦٤٪

نسبة الربح إلى الأصول

تحسب هذه النسبة على أساس صافى الربح بعد الضريبة إلى مجموع الأصول وهى تبين معدل العائد على الاستثمار أو القوة الإيرادية للمشروع كما يلى :

$$\frac{\text{صافى الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الأصول}}$$

ويمكن حساب هذه النسبة بالنسبة إلى متوسط مجموع الأصول بدلا من رقم الأصول فى نهاية المدة وهنا قد يختلف معدل العائد .

ومن الانتقادات الموجهة إلى استخدام النسب المالية :

(١) إظهار المركز المالى للمشروع على غير حقيقته :

إذ يمكن تحسين نسبة التداول بعدة طرق مختلفة .

١ — بيع بعض الأصول الثابتة واستخدام الحصيلة فى تخفيض الخصوم المتداولة .

٢ — بيع بعض الأصول الثابتة وزيادة قيمة الأصول المتداولة بمقدار الحصيلة .

٣ — زيادة رأس المال أو القروض واستخدام الحصيلة فى تخفيض قيمة الخصوم المتداولة .

٤ — زيادة رأس المال أو القروض واستخدام الحصيلة فى زيادة قيمة الأصول المتداولة .

٥ — استخدام بعض الأصول المتداولة فى دفع بعض الخصوم المتداولة .

إن هذه القرارات المختلفة وإن كانت كلها تؤدى إلى إظهار نفس نسبة

التداول إلا أنها لا تتساوى جميعاً فى تأثيرها على المركز المالى للمشروع بل إن بعضاً منها دليل على تدهور المركز المالى مثلا بيع الأصول الثابتة لسداد الخصوم المتداولة ولذلك فإن الاعتماد على النسب المالية فى حد ذاته لا يعطى صورة حقيقية عن المركز المالى للمشروع ويتطلب الأمر معرفة حقيقية بالأرقام المستخدمة فى حساب النسب .

(ب) إتاحة الفرصة للتلاعب :

١ — فى حالة نسبة تداول ٥٠ ٪ ناتجة عن $\frac{\text{أصول متداولة ٢٠٠٠ جنيه}}{\text{خصوم متداولة ٤٠٠٠ جنيه}}$

هذه النسبة يمكن تحسينها بطريقة مفتعلة باقتراض مبلغ قبل إقفال الحسابات الختامية والاحتفاظ به فى شكل نقدية فلو فرض أنه تم اقتراض ٢٠٠٠ جنيه لصارت

نسبة التداول $\frac{\text{٤٠٠٠ جنيه}}{\text{٦٠٠٠ جنيه}}$ = ٦٦,٦ ٪

٢ — فى حالة نسبة تداول ١٥٠٪ ناتجة عن $\frac{\text{أصول متداولة ٣٠٠٠ جنيه}}{\text{خصوم متداولة ٢٠٠٠}}$

فإن هذه النسبة يمكن جعلها ٢٠٠ ٪ باستخدام جانب من الأصول المتداولة فى سداد الخصوم المتداولة مثلا إذا استخدمنا ١٠٠٠ جنيه من الأصول المتداولة فى سداد بعض الخصوم المتداولة لصارت النسبة $\frac{\text{٢٠٠٠ جنيه}}{\text{١٠٠٠ جنيه}}$ = ٢٠٠٪

ثانياً : بيان تدفق الأموال :

بيان تدفق الأموال هو عبارة عن تقرير عن مصادر الأموال واستخداماتها فى فترة زمنية معينة . ويعد بيان تدفق الأموال من واقع الميزانية فى فترات متعاقبة لبيان صافى التغير بين ميزانية وأخرى ثم تقسيم الناتج إلى مصادر واستخدامات للأموال .

مثلا فى حالة شركة جديدة تكون مصادر واستخدامات الأموال على الشكل التالى :

مصادر الأموال :

رأس المال .

قروض طويلة الأجل .

قروض قصيرة الأجل .

استخدامات الأموال :

أراضى ومبان
آلات ومعدات } أصول ثابتة
أصول متداولة

فوائد بيان التدفقات النقدية :

يساعد حساب بيان تدفق الأموال على التعرف على بعض نواحى نشاط الشركة مثل :

١ ــ طريقة استخدام الأرباح .

٢ ــ أسباب انخفاض صافى الأصول المتداولة مع زيادة الأرباح .

٣ ــ أسباب زيادة صافى الأصول المتداولة مع وجود خسارة .

٤ ــ بيان مصادر تمويل التوسعات الرأسمالية .

٥ ــ طريقة استخدام الأموال التى حصل عليها المشروع نتيجة الاقتراض وكلما زادت المعلومات المتاحة كلما كان فى الإمكان حساب بيان تدفق الأموال بطريقة أكثر تفصيلا وفائدة . ويمكن تصوير بيان تدفق الأموال كالشكل التالى :

		استخدامات الأموال
		الزيادة فى الأصول .
١٧٤١		حسابات قبض ، صافى
		البضاعة :
	٧٢٨	تامة الصنع
	١٧١	تحت الصنع
	٢٤٨	مواد خام ومهمات
١٢١٠	٦٣	بضاعة فى الطريق
٢٢٠		آلات ومعدات
٦٨٢		استثمارات فى شركات أخرى
١٩		أصول متنوعة
		النقص فى الخصوم
١٠٠		قرض طويل الأجل
		النقص فى صافى رأس المال
٣١٠		توزيعات أرباح
٤٢٨٢		مجموع الاستخدامات

	مصادر الأموال
	النقص فى الأصول
٤٩٨	نقدية
٤٠٧	أوراق مالية
١٠	مدفوعات مقدمة
	الزيادة فى الخصوم
٥٠٠	قرض البنك
٣٨٥	حسابات دفع
٢٠٠	مستحقات
٤٩٩	ضرائب
١٩٢	استهلاك قيد دون صرف مقابل له
	الزيادة فى صافى رأس المال
٤٢٢	رأس المال
١١٦٩	صافى الربح من الأعمال
٤٢٨٢	مجموع المصادر

وعند استخدام بيان تدفق الأموال تجب ملاحظة اختلاف الآراء فيما ينطوى عليه مفهوم الأموال . فبعض الآراء تذهب إلى استخدام لفظ (الأموال) بمعنى النقدية بالصندوق والبنك وفى هذه الحالة يطلق على بيان تدفق الأموال « التدفق النقدى » . وفى بعض الآراء فإن كلمة الأموال تعنى النقدية والاستثمارات قصيرة الأجل ، رأس المال العامل (صافى الأصول المتداولة) ، أو جميع الموارد المالية للمشروع .

بعض الملاحظات العامة على التحليل المالى كأداة لتقييم الأداء :

١ ــ إن استخدام النسب المالية يهدف أساساً إلى المقارنة بين قيمة تلك النسب فى فترات زمنية مختلفة . وهذا يعنى قصر المقارنة على السنوات السابقة وما هو مقدر لنفس السنة التى يتم تقييمها .

ولكن إجراء المقارنات التاريخية ينبغى أن يأخذ فى الاعتبار كل الظروف والملابسات التى كانت سائدة فى وقت ماض . إذ أن الظروف الاقتصادية ، الاجتماعية ، والسياسية المحيطة بالمشروع تؤثر عليه وعلى عملياته بشكل مباشر وتلك الظروف إن تغيرت فإنه يصعب الحكم على المشروع بمجرد مقارنة النسب المالية .إن التطورات الكثيرة التى مر بها تنظيمنا الاقتصادى تجعل من العسير تفسير الفروق بين النسب المالية لأى شركة فى فترتين دون أن نحلل الظروف التى صاحبت هذه الشركة .

ومن ناحية أخرى فإنه تجب الحيطة عند مقارنة النسب الفعلية بما كان مقرراً بالميزانية التقديرية حيث إن هذه التقديرات توضع قبل وقت التقييم بفترة (٢٠) شهراً تقريباً ومن ثم فإن ظروف وأحوال العمل يكون قد طرأ عليها تغيير خلال هذه الفترة مما يجعل المقارنة غير سليمة إذا لم تتم على ضوء دراسة لظروف مرحلة التنفيذ .

٢ — عند استخراج بعض النسب فإنه يحسن تفصيل مكوناتها حتى يمكن أن يكون لها دلالة أكثر . مثلا عند قياس الربح الفعلى لمقارنته بالربح المقدر فى الخطة أو أرباح العام السابق فإنه يمكن تقسيم الربح إلى الأقسام الآتية :

(ا) مجمل الربح .

(ب) صافى أرباح الاستغلال .

(حـ) صافى الأرباح القابلة للتوزيع .

وينطبق نفس القول بالنسبة للقيمة المضافة مثلا . وفى حالة بحث ومقارنة الإنفاق الاستثمارى فإنه من المستحسن أن نتعرف على مصدر الإنفاق وهل هو تمويل ذاتى عن طريق الأرباح المحتجزة أم هو تمويل خارجى من الخزانة أو اقتراض من البنوك .

٣ — إن الاستناد إلى بعض المفاهيم السائدة عن النسب المالية النموذجية لا يكفى لإصدار تقييم علمى سليم لأعمال المشروع . مثلا القول بأن النسبة النموذجية للتداول يجب أن تكون ٢ : ١ هى نسبة جزافية لا تستند إلى أى أساس علمى والدافع الوحيد لاستخدامها هو القول بأنها نتيجة للخبرة . ولكن الواقع العملى يؤكد أن كل شركة لها ظروفها الخاصة وإمكانياتها التى تختلف عن غيرها من الشركات وبالتالى فإن نسبة التداول التى قد تكون جائزة بالنسبة لإحدى الشركات قد لا تصلح أساساً لعمليات شركة أخرى .

كما أن طبيعة التنظيم الاقتصادى والاجتماعى الذى تعمل الشركات فى ظله يؤثر بطريقة مباشرة على كفاءة الشركة وبالتالى على نوع المعيار الواجب استخدامه لقياس تلك الكفاءة . فإذا كانت نسبة التداول ٢ : ١ تعنى أن المشروع يستطيع تصفية أصوله المتداولة (فى حدود أمان ٥٠٪) لسداد خصومه المتداولة فمما لا شك فيه أن التنظيم الاقتصادى فى مصر لا يستدعى ذلك بل إن الشركات تستطيع الاعتماد على موارد أخرى لسداد التزاماتها دون أن

تلجأ إلى تصفية أصولها . وبالتالى فالقول بأن نسبة التداول يجب أن تكون ٢ : ١ لا تفيد كثيراً فى هذه الحالة .

٤ — من ناحية أخرى فإنه لكى يكون لنسب التداول معنى فإنه يجب دراسة مكونات الأصول المتداولة والتعرف عليها حيث إن جانباً منها قد لا يكون متعلقاً تماماً برأس المال العامل بالمفهوم الذى تحسب على أساسه نسبة التداول . مثلا إذا وجدنا ضمن بند المخزون من المستلزمات أشياء مثل بواقى التركيبات ذات القيمة ، قطع غيار تزيد عن الحد الأدنى للمخزون والمخزون الراكد . إن أخذ هذه الأمور فى الاعتبار يجعل رقم الأصول المتداوله فى مفهومه المناسب لمقابلة الخصوم المتداولة مختلفاً تماما عما قد يتضح من القراءة العابرة لرقم الأصول المتداولة فى الميزانية إذ أن جانباً من تلك الأصول المتداولة قد يكون فى حقيقة الأمر أقرب إلى الأصول الثابتة .

إن النتيجه النهائية للتحليل المالى يجب أن تظهر فى شكل بيان فاعلية رأس المال . أى مدى استفادة الإدارة من رأس المال المتاح لها وقدرتها على استغلاله . وهذا يتضح من مقارنة رأس المال المستثمر بالمبيعات الصافية ، التدفقات النقدية ، ويمكن إعداد « قائمة فاعلية رأس المال » على الوجه الآتى :

السنة	(١) رأس المال المستثمر	(٢) صافى المبيعات	(٣) التدفق النقدى	(٢) : (١) صافى المبيعات لكل جنيه من رأس المال المستثمر	(٣) : (١) التدفق النقدى لكل جنيه من رأس المال المستثمر
١٩٦٠					
١٩٦١					
١٩٦٢					
—					
—					
—					

بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها عند دراسة النتائج المالية للمشروع :

للحكم على المشروع فإنه يجب أن نفرق بين النتائج التى حصلت عليها الإدارة نتيجة لجهدها وكفايتها وبين النتائج التى قد تكون نتيجة لعوامل قدرية أو لأسباب لا دخل للإدارة فيها . مثال ذلك عند دراسة أربحية المشروع من الواجب مراعاة النقط التالية :

١ ـ درجة المنافسة الموجودة فى إنتاج السلعة . إذ أن احتكار الشركة لسلعة معينة وبالتالى قدرتها على تحقيق أرباح طائله لا يعكس بالضرورة كفاءة إدارية أو إنتاجية للشركة .

٢ ـ هل تملك الإدارة حرية تحديد الأسعار أم أنها محددة جبريًّا بمعرفة الدولة . إذ قدلا تحقق الشركة أرباحاً كافية ولا يرجع هذا إلى قصور منها بل لسياسة عامة تلتزم بها الدولة وتقضى بتوفير السلع التى تنتجها الشركة بأسعار مخفضة .

٣ ـ مرحلة النمو التى تجتازها الشركة وهل هى حديثة الإنشاء أم تعدت المرحلة الأولى ودخلت مرحلة توسع .

٤ ـ مدى قدرة الشركة على توفير المواد ومستلزمات الإنتاج الأخرى بتكاليف معقولة .

إن خلاصة هذا الجزء من تقييم الأداء فى المشروع هو استخدام بعض أدوات التحليل المالى لمحاولة الوصول إلى بعض الحقائق عن مركز الشركة المالى وكفاءة الإدارة فى هذا المجال . ولا شك أن المركز المالى للشركة يعكس إلى حد كبير كفاءة الوظائف الإدارية الأخرى كالتسويق والإنتاج والأفراد ولكن الواقع أن هناك جوانب كثيرة من نشاط الشركة لا تكشف عنها أدوات التحليل المالى وبالتالى فإن الحاجة إلى مزيد من المعلومات لإزالت ماسة للوصول إلى صورة

أشمل وأقرب إلى الحقيقة مما توفره البيانات المالية وحدها .

وبالنسبة للتحليل المالى فقد أوضحنا أنه يجب التحفظ فى تفسير النسب المالية (بفرض صحة تركيبها) وإبراز كافة العوامل التى تخرج عن نطاق سلطة الإدارة سواء العوامل المؤدية إلى تحسين نتائج الأداء أو إلى التقليل من قدرة المشروع للربحية .

٢ – الهيكل التنظيمى :

لقد أوضحنا فى البداية أن عملية تقييم أداء المشروع لا تقتصر على تحليل النتائج المالية بل يجب أن تشمل نواح أخرى من أنشطة الشركة التى تعكس درجة الكفاءة الإدارية والإنتاجية والتى تؤثر بطريقة مباشرة أوغير مباشرة على النتائج المالية النهائية .

من هذه العوامل الواجب أخذها فى الاعتبار عند إجراء أى تقييم للمشروع هو الهيكل التنظيمى للمشروع . وأهمية دراسة الهيكل التنظيمى للشركة هو أنه السبيل الذى يحكم طريقة اتخاذ القرارات وتنفيذها .

// إن الهيكل التنظيمى للمشروع يجب أن يسمح بوجود رقابة فعالة داخل الشركة .

// كما أنه يجب أن يحدد بوضوح ودقه حدود السلطة والمسئولية وتوزيعهما بين أفراد الإدارة . وهذه الشروط ينبغى توفرها بغض النظر عن نوع المشروع وطبيعته .

ويجب أن نوضح هنا أنه ليس هناك شكل تنظيمى معين يعتبر أفضل من غيره فى جميع الحالات كما أنه ليس فى الإمكان تصور التنظيم الرسمى للشركة كما هو واضح فى الخرائط التنظيمية على أنه التنظيم الفعلى إذ أن العلاقات الفعلية بين المراكز المختلفة وشاغليها فى الشركة تختلف فى أغلب الأوقات عن ذلك الموضح فى خريطة التنظيم .

شكل التنظيم يتوقف على احتياجات الشركة :

يتوقف الشكل الذى يتخذه الهيكل التنظيمى على احتياجات الشركة وطبيعة العمل فيها . فنى بعض الشركات التى تنتج سلعة واحدة فى وحدات إنتاجية متعددة فقد يفضل اتخاذ كل القرارات الرئيسية فى وحدة رئيسية مركزية وترك القرارات الروتينية للفروع .

ولكن فى بعض الشركات الأخرى والتى تتشابه ظروفها من حيث إنتاج سلعة واحدة فى فروع متعددة فقد يطبق نظام اللامركزية بحيث تترك حرية اتخاذ القرارات لكل فرع على حدة . من هذا يتضح أن كل شركة تكيف أوضاعها بطريقة خاصة بها وتحدد نوع التنظيم الملائم لها .

إن توزيع السلطة والمسئولية داخل التنظيم عامل أساسى فى مدى فاعلية التنظيم وقدرته على تحقيق الأهداف .إن المسئولية والسلطة غير المحددين يترتب عليهما أن تترك الأمور معلقة دون قرار وصعوبة تحديد المسئول عن الخطأ والفشل — ولا شك أن الأمثلة على فداحة الخسائر التى تنشأ عن عدم تحديد خطوط السلطة والمسئولية تقابلنا كل يوم ومن الأمثلة على ذلك الخسارة التى منيت بها شركة جنرال موتورز الأمريكية فى أوائل العشرينات (١٩٢٠) والتى تقدر بحوالى ٨٥ مليون دولار بسبب فشل المسئولين عن المخزون فى تحمل مسئولياتهم .

ولا شك أن فى تقييمنا لأداء المشروع ينبغى أن ندرك المرحلة التى يمر بها من حيث درجة النمو فالمشروع الحديث فى بداية نشأته من الطبيعى أن تكون السلطة والمسئولية فيه غير واضحة ولكن بنمو الشركة واستقرارها ينبغى أن تتحدد الاختصاصات ويعرف كل شخص حدود سلطته ومسئوليته .

إن سلامة مركز الشركة وفاعليتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة تتوقف جزئيا على مدى مرونة التنظيم الداخلى للشركة وملاءمته لاحتياجات

وإمكانيات الشركة من ناحية وعلى مدى فهم العاملين لهذا التنظيم واقتناعهم به من ناحية أخرى .

إن تركيز السلطة بشكل غير طبيعى فى شخص واحد أو أفراد قلائل قد يفيد بعض الشركات ، كما أن استخدام أسلوب اللامركزية قد يلائم بعض الشركات الأخرى . ووجود خطوط واضحة ومنتظمة للاتصالات داخل الشركة يسهل نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتوجيه الأعمال .

ويمكن إذن أن يحتوى تقرير تقييم الأداء على دراسة عن هيكل المشروع التنظيمى ومدى ملاءمته لاحتياجات المشروع ومساهمته فى تيسير سبل تحقيق الأهدف .

وفيما يلى بعض النواحى التى يجب أن تشملها تلك الدراسة التنظيمية حتى يمكن اتخاذها أداة للحكم على كفاءة التنظيم :

١ — مدى مرونة العلاقات بين المراكز التنظيمية المختلفة — درجة تحديد العلاقات .

٢ — مدى التحديد والتخصيص فى تعيين أنواع الكفايات اللازمة لأداء كل عمل .

٣ — مدى تركيز سلطة اتخاذ القرارات أو ترك الحرية للأفراد لاتخاذ القرارات كل فيما يخصه .

٤ — مدى السماح للأفراد فى الاشتراك فى العمليات الإدارية عن طريق اللجان مثلا .

٥ — مدى سهولة وتوفر البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات .

٦ — مدى تحديد السلطة والمسئولية لكل وظيفة .

٧ — مدى فهم العاملين لحدود وظائفهم وواجباتهم .

٨ — درجة التعاون بين الأقسام والإدارات المختلفة .

٩ ـ هل هناك أقسام أو إدارات متشابهة الغرض أو الوظيفة ، إن الفكرة الأساسية فى وجوب دراسة الهيكل التنظيمى للشركة عند محاولة تقيم الأداء على مستوى المشروع أن هذا الأداء إنما يتأثر بشكل التنظيم القائم ودرجة وضوحه وتأثيره على العاملين ودرجة إقبالهم على أداء واجبات وظائفهم . لقد أثبتت الدراسات التنظيمية التى تمت فى عديد من الشركات أن وضوح التنظيم وملاءمته لأغراض الشركة وإمكانياتها يعتبر عاملا أساسيا فى درجة كفاءة المشروع ونجاحه فى تحقيق الأهداف المقررة .

٣ ـ الإنتاج والكفاءة الإنتاجية :

إن الكفاءة الإنتاجية أمر ضرورى وحيوى بالنسبة لكل مشروع . وهذه الأهمية تتعادل بالنسبة للمشروعات الصناعية وغير الصناعية . فمفهوم الإنتاجية فى المشروع الصناعى أو غير الصناعى هو عبارة عن نسبة الموارد المستخدمة فى إنتاج السلعة أو الخدمة إلى الناتج النهائى . وكلما زاد الناتج النهائى بالنسبة إلى الموارد المستخدمة أى كلما استخدمت الموارد فى إنتاج أكبر فإن هذا دليل على الكفاءة الإنتاجية .

ولقد أدى التطور الصناعى الهائل إلى تعقد العمليات الإنتاجية وصعوبة تقييمها . ولكن لأغراض تقيم المشروع فإن الكفاءة الإنتاجية يمكن تقسيمها إلى ناحيتين :

(أ) إدارة الآلات والمواد .

(ب) إدارة القوى العاملة .

والنواحى الأساسية فى سياسة الإنتاج والتى تجب دراستها وتقييمها هى الآتية :

١ ـ التنظيم العام لإدارة الإنتاج ـ هل تنظيم إدارة الإنتاج يحقق السبيل المناسب للانتاج ؟ هل هناك تحديد واضح للسلطة والمسئولية فى إدارة الإنتاج ؟ هل هناك تنظيم لتدفق المعلومات اللازمة لإدارة الإنتاج ؟

٢ — الكفاءة التكنولوجية — مركز التجهيز الآلى الفنى للشركة بالمقارنة إلى المستحدثات الفنية — مدى صلاحية الآلات والمعدات للعمل وهل تحتاج إلى تحسين أو تغيير ؟

٣ — ترتيب وتصميم المصنع — هل يسهل ترتيب وتصميم المصنع العمليات الإنتاجية ؟

٤ — مدى استغلال الآلات والمعدات — هل هناك آلات أو معدات عاطلة لاتعمل ؟

٥ — تخطيط ورقابة الإنتاج — تحديد احتياجات المواد والعمال والعمل على مراقبة المنتج من حيث الكمية والجودة .

٦ — الكفاءة فى شراء المواد وتخزينها واستعمالها .

٧ — مدى توفر الصيانة والأمان .

٨ — مراقبة تكاليف المصنع ، وضع الميزانية التقديرية للإنتاج ، ووضع تكاليف نمطية للإنتاج .

٩ — علاقات العمل وسياسات الأفراد فى إدارة الإنتاج .

تلك هى العناصر الرئيسية فى خطة الانتاج والتى تخضع لعملية التقييم . إن التحليل المالى أو شكل الهيكل التنظيمى لايكفى لإبراز درجة كفاءة المشروع حيث إن الهدف من التقييم لاينبغى أن يقتصر على مقارنة الناتج الفعلى بما هو مقدر بل يجب أن يمتد إلى إبراز الطاقات المحتملة للمشروع وبالتالى تعديل الخطط بناء على هذا التقييم .

من الأسئلة الهامة التى يندر أن نجدها فى أى تقدير لتقييم الأداء سؤال هل موقع المصنع ما زال بالمزايا التى اختير من أجلها ؟ هل تصميم المصنع من الداخل لازال يتفق مع طبيعة العملية الإنتاجية ؟ فموقع المصنع قد يكون متفقاً مع نشاط المشروع وأهدافه عند تأسيسه ولكن مرور الوقت أو اتساع نطاق العمل وتوسع المشروع قد يجعل هذا الموقع غير صالح للاستمرار

فيه وهذا سؤال هام يجب أن يجد إجابة حاسمة فى تقرير تقييم الأداء .

من ناحية استخدام المواد والمعدات فإن السؤال الأساسى هو هل تعتبر خطوات ومراحل الإنتاج الحالية أكثرها فعالية وكفاءة لتحقيق أهداف الإنتاج المحددة ؟

الإجابة على السؤال السابق نجدها غالباً بمقارنة الصناعات المتشابهة مثلا بالنسبة لصناعات الغزل فإن هناك نسباً متعارفاً عليها عن كفاءة الإنتاج أو فى شركت التأمين فإن هناك مفهوماً عاما عن عدد بوالص التأمين التى يتم إعدادها فى كل ساعة عمل وهكذا .

وسؤال آخر هو مدى استخدام الإدارة لأسس التخطيط والرقابة فى العملية الانتاجية . إن التخطيط والرقابة الفعالة يتطلب توزيع المسئوليات مقدماً ومتابعة الأداء . لذلك ينبغى على الشخص القائم بعملية التقييم أن يحاول تقصى كيفية إتمام عملية تحديد زمن العمليات ومتابعة تنفيذ الإنتاج وهل تتم متابعة الانحرافات وتصحيحها أولا بأول أم لا ؟

هل هناك رقابة على الجودة ومدى محافظة إدارة الانتاج على مستويات الجودة ، معدلات التالف والعادم فى العملية الإنتاجية وهل هى فى زيادة أو نقصان ؟

أما بالنسبة للمواد المستخدمة فإن السؤال هو هل تستخدم المواد المناسبة للمنتج ؟ كيفية تخزين المواد ومناولتها وتأثير ذلك على الجودة ؟

ومن النواحى الهامة فى تقييم أداء المشروع هل يوجد نظام متكامل لحسابات التكاليف أم لا ؟ . إن حسابات التكاليف تسهل مهمة الأداء فى أنواع القرارات الآتية :

١ ــ اختيار أكثر السلع أربحية

٢ ــ اكتشاف النواحى التى لاتحقق للشركة ربحاً كافياً .

٣ ــ توفير المعلومات لهندسة الإنتاج التى يتم على أساسها تخفيض النفقات

٤ – توفير المعلومات اللازمة للرقابة على المصروفات .

٥ – توفير الأساس اللازم لتسعير المنتجات .

إن تقييم الأداء من الناحية الإنتاجية يركز بصفة عامة على الأسس والطرق التى تحدد بها الإدارة النواحى الآتية :

١ – أنواع المنتجات .

٢ – الكمية التى تنتج من كل نوع .

٣ – الآلات المستخدمة فى الإنتاج .

٤ – طرق الإنتاج ووسائله .

٥ – مستوى الجودة ومعدلات السماح ونسب المعيب .

إن نجاح المشروع لا يقاس فقط بكمية الأرباح المحققة ولكن بالقدرة على الاستمرار فى إنتاج سلعة أو خدمة يقبلها المستهلك وتحقق للمشروع ربحاً كافياً . إن القدرة على الاستمرار فى الإنتاج والتجديد فى أنواع المنتجات هى دليل صحة المشروع وكفاءته وهى مصدر القدرة على تحقيق الأرباح .

٤ – المبيعات وسياسات التسويق :

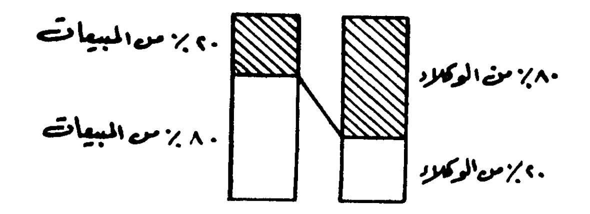
إن جانباً أساسيا من خطة تقييم الأداء فى المشروع ينصب على تقييم خطة البيع وسياسات التسويق فى المشروع . إن التسويق باعتباره وظيفة إدارية أساسية يمثل حلقة هامة من حلقات النشاط الذى يقوم به المشروع والتى تتفاعل جميعاً فى سبيل تحقيق الأرباح . إن المشروع الذى يتميز بتنظيم إدارى جيد ومتطور ، وكفاءة إنتاجية عالية ليس بالضرورة أكثر المشروعات نجاحاً وتوفيقاً فى تحقيق أهدافه إذا لم تكن لديه الكفاءة التسويقية التى تمكنه من توصيل منتجاته إلى المستهلك بنفقة تتناسب مع طبيعة المنتج وتسمح بفائض من الربح .

وتقييم خطة المبيعات أو تقييم الأداء فى مجال التسويق بصفة عامة شأنه شأن باقى النواحى التى يتعرض لها برنامج التقييم يقوم على أساس مقارنة الأداء الفعلى للسنة أو الفترة الجارية بأداء سنة أو فترة سابقة أو بمعدلات أداء قياسية أو أهداف مخططة من قبل .

وبرغم أهمية الوظيفة التسويقية فى نجاح المشروعات وازدياد نفقات التسويق بصفة عامة يندر أن نجد أى محاولة جادة للحكم على كفاءة المشروع التسويقية فى الشركات المصرية .

إن تقييم الأداء فى مجال التسويق ينبغى أن يبدأ من المبدأ الأساسى وهو أنه ليس هناك مشروع يحقق ربحاً متساوياً عن جميع عمليات البيع . ففى كل شركة هناك بعض العمليات المربحة أكثر من غيرها .

والشكل الآتى يصور الموقف فى أغلب الأحيان :



هذا الشكل يوضح أن ما يقرب من ٨٠٪ من عمليات إحدى الشركات تأتى من أقل من ١٥ ٪ من الوكلاء وبالعكس فإن حوالى ٨٠ ٪ من الوكلاء لا يحققون أكثر من ١٥ ٪ من مبيعات الشركة . مثل هذا الموقف من المحتمل أن يتكرر فى أغلب الشركات وبالنسبة لمختلف عناصر سياسات التسويق . بمعنى أن نسبة من المنتجات تساهم بأغلبية المبيعات ، أو أن نسبة بسيطة من الإعلان تعود بأكبر قدر من المبيعات . وخلاصة هذا أن قدراً كبيراً من المجهود والنفقات فى مجال التسويق لا ينتج قدراً متناسباً من المبيعات أو الأرباح .

والمشكلة الأساسية أن عدداً كبيراً من المشروعات، بغض النظر عن كفاءة الإدارة بها ، لايعلم حقيقة نفقات التوزيع وكيف أن نسبة كبيرة من هذه النفقات لاتنتج إلا قدراً ضئيلا من المبيعات .

والتقليد الشائع فى الحكم على الأداء فى مجال التسويق هو بمقارنة رقم المبيعات الإجمالى فى فترات مختلفة وصافى الربح ولكن هذا الارتفاع فى رقم المبيعات قد يكون نتيجة زيادة غير متناسبة فى نفقات التوزيع أى أن كل وحدة جديدة تباع من السلعة تتكلف أكثر من الوحدة السابقة .

إن الهدف من تقييم الأداء فى مجال التسويق ليس الوصول إلى طريقة لتخفيض النفقات بصفة مطلقة ولكن الهدف هو الوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة بحيث نصل بنفقة التوزيع الكلية للوحدة إلى الحد الأدنى ونصل بالأرباح الصافية الكلية إلى الحد الأقصى .

والوسيلة التى يمكن اتباعها لتقييم الأداء فى مجال التسويق هى تحليل نفقات التوزيع بالنسبة للعملاء ، منافذ التوزيع ، المناطق والبائعين وبالنسبة للمنتجات المختلفة .

وتنبنى طريقة تحليل نفقات التوزيع على الأسس التالية :

١ – تحديد وقياس النفقات المباشرة وتحميلها مباشرة للعميل ، الطلب أو المنطقة المختصة .

٢ – النفقات غير المباشرة (الثابتة والمتغيرة) توزع على مجموعات تكاليف وظيفية .

٣ – تحديد العوامل التى تقيس النشاط المتغير فى الوظائف التسويقية المختلفة .

٤ – قياس نصيب كل من هذه الأنشطة المتغيرة من مجموعات التكاليف الوظيفية .

٥ – بعد تحميل كل نشاط متغير بنصيبه من التكاليف غير المباشرة

بالإضافة إلى النفقة المباشرة يحسب الفرق بين هذه النفقات وهامش الربح الإجمالى والزيادة أو النقص توضح درجة الربحية للنشاط .

إن الوصول إلى معرفة درجة مساهمة كل نشاط فى نفقات التسويق ومقارنة ذلك بهامش الربح الإجمالى على هذا النشاط يمكننا من الوصول إلى قرار بشأن الاستمرار فى استخدام هذا النشاط من عدمه .

إن تقييم الأداء هذا يتخذ شكل تحديد أربحية كل منفذ من منافذ التوزيع ، تحديد أربحية كل منتج ، تحديد أربحية كل وكيل للشركة وبناء على مثل تلك الدراسات يمكن اتخاذ قرار بشأن الاستمرار فى استخدام منفذ للتوزيع لا يعطى ربحاً كافياً لتغطية نفقاته أو التخلص من بعض العملاء الذين يطلبون بكميات صغيرة وهكذا . . . .

وكما هو الحال بالنسبة لوظيفة الإنتاج فإن تقييم الأداء فى مجال التسويق يتطلب دراسة التنظيم الإدارى لإدارة التسويق وهل يتمشى ويتفق مع احتياجات الشركة . ولاشك أن التنظيم الإدارى للتسويق يتوقف على نوع السلعة المنتجة وظروف الشركة وإمكانياتها .

٥ — سياسة البحوث وتنمية المنتجات :

إن مصدراً أساسياً من مصادر الأرباح فى الصناعة الحديثة يأتى من إضافة منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة فعلا . لقد أوضح أحد المسئولين فى شركة جنرال إليكتريك الأمريكية فى سنة ١٩٤٥ أن واحداً من كل خمسة عمال يدين بعمله إلى منتج جديد لم تكن الشركة تنتجه قبل سنة ١٩٤٥ . تلك الآثار الهائلة لإضافة منتجات جديدة مصدرها الحقيقى البحوث والتجارب التى تقوم بها الشركة فى مجال البحث عن منتجات جديدة وتنمية مثل هذه السلع . أن استثمار جانب من أموال المشروع فى عمليات البحوث والتنمية يعتبر بنداً رئيسياً من بنود الإنفاق الاستثمارى فى الشركات الحديثة .

لذلك فإن ناحية هامة من نواحى تقييم أداء المشروع هى دراسة وتحديد نشاط المشروع فى مجال البحث والتنمية Research and Development

إن الإنفاق على البحوث والتنمية هو عملية أساسية من أعمال الإدارة ويمكن الحكم على مدى تقدم الإدارة وفعاليتها بمدى إيمانها بأهمية البحوث وتشجيعها لها .

وفى عملية التقييم يمكن استخدام بعض النسب التى توضح موضوع الإنفاق على البحوث والتنمية كأن نستعين بنسبة المنفق على البحوث إلى إجمالى رأس المال المستثمر ، أوإلى صافى الأرباح المحققة . كذلك يمكن تقييم درجة مساهمة الإنفاق على البحوث فى الأرباح المحققة .

وفيما يلى بعض النتائج فيما يتعلق بفعالية البحوث والتنمية فى الشركات :

١ — يجب أن تفصل وظيفة البحوث والتنمية عن باقى الوظائف الإدارية لضمان أقصى عائد منها .

٢ — التحليل المقارن لنفقات البحوث يتطلب الدراسة الدقيقة لمفهوم البحث بالنسبة لكل شركة .

٣ —يتم تقييم نتائج البحوث والتنمية على أساس الوزن الذى تعطيه الإدارة للبحوث وعلى أساس تمكن إدارة البحوث من تحقيق أقصى ما يمكن داخل هذا الإطار .

٤ — إن مخصصات البحوث لايجب أن تتقلب مع المبيعات أو الأرباح بل يجب أن تتمتع بثبات نسبى يسمح بتخطيط سليم للبحوث .

٦ — حوافز العمل والعلاقات الإنسانية :

يلعب العنصر البشرى دوراً أساسيًّا فى العملية الإنتاجية وتتوقف الكفاءة الإنتاجية للمشروع جزئيا على مهارة العمال ورغبتهم وتحفزهم للعمل . ولا شك أن كافة عوامل التقييم السابقة قد تعطى صورة مشرقة لإمكانيات المشروع

على العمل والنجاح ولكن هناك عامل أساسى قد يقلب الأمور رأساً على عقب ويجعل من كفاءة الشركة وقدرتها الإنتاجية مجرد أسطورة . ذلك العامل الهام هو العنصر الإنسانى فى الإنتاج .

وتقييم أداء المشروع لايمكن أن يتم بصورة حقيقية إلا إذا درسنا طبيعة العلاقات الإنسانية فى المشروع ومدى تحفز العمال للعمل ورغبتهم فيه . إن حفز العمال للعمل لايكون بمجرد توفير بعض الأشياء التى يسود الاعتقاد بأن العمال يسعون للحصول عليها مثل الأجر ، العلاج والتأمين الصحى المجانى ، الغذاء المجانى وهكذا . ولكن توفير كل تلك المزايا وأكثر منها ليس كفيلا بجعل العمال يقبلون على أعمالهم برغبة وحماس إلا إذا اقتنعوا أن حصولهم على ميزات يريدونها هم متوقف على آدائهم لما طلبته منهم الإدارة .

إن الاهتمام بالإنتاج من ناحية الكمية والمعدل والاقتصار فى مفهوم الإنتاجية على الناحية الكمية وقياس معدلات نجاح المشاريع على أساس معيار الربح جعلنا نركز تركيزاً شديداً على الإنتاج باعتباره الهدف الأساسى للإدارة وبالتالى فرض نوعاً معيناً من التفكير من جانب الإدارة مؤداه أن العمال يريدون مزيداً من الأجور وأن إغرائهم بأجور أعلى هو السبيل الوحيد لإقناعهم بزيادة الإنتاجية .

ولاشك أن مثل هذه السياسة فى العلاقات العمالية لها آثار ضارة ، إذ تشكل قوة العمل فى المشروع تشكيلا لا يخدم أهداف الإنتاج . إن الهدف الأساسى لإدارة العلاقات الإنسانية هو العمل على تحقيق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال وإقناع العمال (عن حق) بأن زيادة الإنتاج ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية هما السبيل أمامهم لتحقيق أهدافهم الشخصية فى الأجور وغيرها .

ولا شك أن هناك مقاييس عديدة يمكن التعرف بها على دوافع العمل عند الأفراد ولا شك أن تقييم سياسة الحوافز التى تسير عليها الشركة تتطلب

دراسة عميقة لماهية الدوافع التى يريدها العمال ومدى إحساسهم بإشباعها وهل يتوقعون إمكانية تحقيق هذه الأمنيات .

إن بعض المقاييس التى تستخدم لقياس الحالة المعنوية للعمال :

١ ــ نسبة الغياب .

٢ ــ عدد الذين يتركون الخدمة (معدل دوران العمل) .

٣ ــ حركة الإضرابات .

٤ ــ عدد الشكاوى المسجلة لدى الشركة .

٥ ــ مرات توقف الآلات لأسباب غير فنية .

٦ ــ نسبة الإصابات والحوادث .

تلك البيانات يمكن الحصول عليها وإجراء مقارنات بينها وبين بيانات عن الشركات المماثلة أو بيانات نفس الشركة فى سنوات سابقة .

إن نجاح الشركة فى خلق الجو الصالح للعمل كفيل بنجاحها فى اكتساب ثقة العمال فى الإدارة وبالتالى تعاونهم الفعال فى سبيل تحقيق أهداف سابقة التحديد .

٧ ــ القيادة الإدارية :

إن للمدير دوراً أساسيًّا وفعالا فى تحديد نتائج المشروع وإمكانيات نجاحه أو فشله . ومن ثم فإن عملية التقييم الشامل للأداء فى المشروع ينبغى أن تتعرض لمدى كفاءة المديرين فى القيام بأعمالهم ودرجة نجاحهم فى خلق المناخ المناسب للعمل والإنتاج .

نموذج تطبيق

تقييم الأداء الكلى للشركة العامة للتصدير والاستيراد

يتطلب إنجاز العمل فى المشروع حتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة ضرورة وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم بالإضافة إلى متابعة حقيقية للنشاط وتقييم مستمر للجهود التى تبذل . ورغبة فى ضمان مستويات أعلى من كفاءة العمل فى المشروع فإن الأمر يتطلب إجراء تحليل شامل لقطاعاته المختلفة وأوجه النشاط به لكى يتخذ هذا التحليل أساساً لتقييم الأداء الكلى للشركة وبكل مكوناتها .

وقد أجريت دراسة لتقييم الأداء بإحدى الشركات وقدم عن هذه الدراسة تقريراً تضمن :

مقدمة : الهدف من الدراسة وأسلوب البحث

الجزء الأول : توصيف وتحليل للشركة وأقسامها

الجزء الثانى : التقييم العام للشركة

الجزء الثالث : توصيات واقتراحات

الهدف من الدراسة وأسلوب البحث

تحدد الهدف من الدراسة فى تقييم الأداء العام للشركة للتعرف على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها ومحاولة اكتشاف أوجه النقص أو القصور واقتراح التعديلات المناسبة للارتفاع بمستوى الأداء والكفاءة التنظيمية والإدارية .

ولذلك قسمت الدراسة إلى ثلاث مراحل :

١ — مرحلة استطلاعية .

٢ — مرحلة دراسة متعمقة .

٣ — مرحلة التقييم .

المرحلة الاستطلاعية للدراسة :

(ا) للتعرف على طبيعة العمل فى الشركة وفروعها المختلفة وتفهم الإجراءات والعمليات المتعددة التى تقوم بها الإدارات المختلفة ومن ناحية أخرى فقد كانت تلك المرحلة الاستطلاعية ضرورية لإمكان تحديد عناصر التقييم للشركة .

وفى خلال هذه الفترة تم إجراء مقابلات متعددة مع جميع المستويات الإدارية الإشرافية وكان الهدف من هذه المقابلات معرفة :

١ — طبيعة العمل وإجراءاته .

٢ — مدى ملائمة التنظيم لنوع العمل .

٣ — كيفية تحديد الاختصاصات وتوزيع العمل .

٤ — مدى التعاون ووضوح العلاقات بين أجزاء التنظيم المختلفة .

٥ — مدى ملائمة العاملين (من حيث العدد والكفاءة) لاحتياجات العمل.

٦ — أية مشكلات تعترض سير العمل واقتراحات العاملين للتغلب عليها .

(ب) بالإضافة إلى المقابلات الشخصية فقد تم :

١ — توزيع قائمة استقصاء لتحديد أوجه الاختصاصات لمختلف الإدارات وطبيعة التعاون بينها .

٢ — الحصول من إدارة شئون العاملين على كشوف بيانات الأفراد المختلفة لتيسير تحليلها إحصائياً .

٣ — فى هذه الدراسة الأولية تكونت عدة انطباعات عن الشركة .

٤ — أوضحت الدراسة الاستطلاعية إتجاهات للرأى بين كبار العاملين بالشركة .

٢ — مرحلة الدراسة المتعمقة

وهذه المرحلة هى ما تضمنه الجزء الأول من البحث تفصيلا بالنسبة لتحليل وتوصيف الشركة وأقسامها وفى هذه المرحلة تم :

(ا) تقسيم الشركة إلى قطاعات أساسية وإلى الإدارات التى يتكون منها كل قطاع .

(ب) تنظيم عدد من المقابلات الممتدة والمتعمقة مع كل إدارة بهدف الوصول إلى المعلومات الآتية :—

١ — أعباء واختصاصات الإدارة .
٢ — توزيع العمل الداخلى .
٣ — تنظيم العمل الداخلى .
٤ — مشاكل الإدارة مع الإدارات الأخرى بالشركة .

بالإضافة إلى ذلك كان البحث يهدف إلى الحصول على معلومات عن حجم العمل ، حجم العمالة ، وكفاءة العمل بكل إدارة مما يساعد على إجراء عملية التقييم فى المرحلة التالية والأخيرة من الدراسة .

(ح) فى هذه المرحلة اقتضت الدراسة :

١ — تحليل التنظيم العام وتوصيف قطاعات الشركة .
٢ — تحليل تطور النشاط وحجم العمل .
٣ — تحليل المركز المالى .
٤ — تحليل وظيفة التخطيط .
٥ — تحليل السياسات الإدارية .
٦ — تحليل نظم وإجراءات العمل .
٧ — تحليل نظم وأساليب الرقابة والمتابعة .
٨ — تحليل نشاط التخزين والنقل .

٩ – تحليل العمالة وشئون الأفراد .

١٠ – تحليل العلاقات الإنسانية .

١١ – تحليل نشاط البحوث والدراسات العلمية والفنية المختلفة .

١٢ – تحليل إمكانيات الشركة وقدرتها على النمو والتطور .

٣ – مرحلة التقييم العام للشركة :

وهذه المرحلة هي ما تضمنه الجزء الثاني من البحث ويتناول :

(ا) تحديد عناصر تقييم كل جانب من جوانب التحليل السابق الإشارة إليها في المرحلة السابقة ومكونات هذه العناصر .

(ب) نتائج التقييم ومدى توافر عناصر التقييم بالنسبة لكل جانب من جوانب التحليل .

(ح) التقييم العام للشركة على ضوء النتائج السابقة .

الجزء الأول – توصيف وتحليل الشركة وأقسامها :

١ – تحليل التنظيم العام للشركة وتوصيف قطاعاتها :

ويتم بواسطة تحليل البناء التنظيمى للشركة والقطاعات التى تتكون منها والإدارات أو الأقسام المختلفة التى يتكون منها كل قطاع كما تتم دراسة اختصاصات كل قطاع وكل إدارة أو قسم وذلك بهدف معرفة :

(ا) مدى اتفاق التنظيم العام الحالى مع احتياجات الشركة .

(ب) مدى تفويض السلطة .

(حـ) درجة تأهيل شاغلى المراكز القيادية .

٢ – تحليل تطور النشاط وحجم العمل بالشركة :

وتتم الدراسة بعرض وتحليل مدى التطور البيانات التى تعرض أوجه النشاط المختلفة فى الشركة التى تتحدد حسب طبيعة العمل فى المشروع ومن هذه البيانات :–

كمية المبيعات وقيمتها – عدد العملاء – عدد الأصناف – أرقام الصادرات . . . الخ .

٣ – تحليل المركز المالى :

بهدف الوصول إلى حكم سليم عن مركز الشركة المالى الذى يعكس نتائج العمل وسياسات الإدارة بشكل مباشر وسريع ويتناول هذا القسم دراسة :

(ا) قوة المركز المالى للشركة :

متمثلا فى قدرتها على تنمية مواردها الذاتية ومواجهة التزاماتها وتدرس عن طريق المؤشرات المالية :–

- نسبة التداول = (الأصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة)
- نسبة السيولة = (الأرصدة النقدية + أوراق قبض) ÷ الخصوم المتداولة .

معدل دوران رأس المال = (المبيعات ÷ رأس المال المستثمر)

معدل دوران المال العامل = (المبيعات ÷ المال العامل)

معدل دوران البضاعة = (المبيعات ÷ متوسط المخزون)

متوسط فترة التخزين =(متوسط المخزون ÷ متوسط المبيعات اليومية)

(ب) من ناحية تكاليف النشاط :

(تكاليف الخدمات الإدارية والتمويلية ÷ المبيعات)

(تكاليف الخدمات التسويقية ÷ المبيعات)

(ح) من ناحية العائد :

(الفائض القابل للتوزيع ÷ المبيعات)

(مجمع الربح أو مجمل فائض الإنتاج) ÷ المبيعات

(فائض العمليات الجارية ÷ رأس المال المدفوع)

(فائض العمليات الجارية ÷ رأس المال المستثمر)

(فائض العمليات الجارية ÷ المبيعات)

(د) تكلفة بعض أوجه النشاط الأساسية :

مثل الإنتاج بالمصانع والنقل والتخزين والعمالة ومقارنة هذه التكلفة بالعائد المحقق .

٤ — تحليل وظيفة التخطيط :

(ا) جهاز التخطيط الموجود ووظيفته وإمكانياته .

(ب) أنواع البيانات التى توجد بإدارة التخطيط مثل :

- المبيعات وتقسيمها حسب الأصناف وحسب المناطق .
- نشاط الوحدات الإنتاجية من حيث قيمة المنتجات وكمياتها من كل صنف .
- مدخلات الإنتاج ، قيمة المصروفات الصناعية .
- بيانات عن العمالة من حيث الأجور الشهرية ومصاريف العلاج والإجازات .
- بيانات مالية عن أرصدة العملاء وأرصدة البنوك والتحصيلات .
- بيانات تخطيطية مثل خطة المبيعات والمشتريات والمصروفات والعمالة وتكلفتها وبيانات متابعة الخطة .

(حـ) مدى الاستفادة من بيانات التخطيط من حيث مقارنة الأرقام الفعلية بأرقام الخطة مقارنة دورية ومدى ملائمة المعدلات الموضوعة للأداء الفعلى.

٥ – تحليل السياسات واللوائح الإدارية

يقصد باللوائح الإدارية مجموعة من القواعد والتعليمات التى تحدد سير العمل وإجراءاته وتتخذ مرشداً عمليًّا فى التنفيذ . وأهمية وجود هذه اللوائح أنها تساعد على سهولة ومرونة العمل حيث يرجع العاملون إليها للتعرف على ما يجب عليهم عمله إزاء موقف معين وبذلك تقل الحاجة إلى الرجوع إلى الإدارة العليا لحل مشكلات العمل اليومية .

ومن ناحية أخرى فإن وجود لوئح واضحة ومعروفة للجميع يعتبر أساساً للمراجعة والرقابة على عمليات الشركة ويمكن الأجهزة الرقابية من اكتشاف الأخطاء والانحرافات واقتراح الحلول لها .

وتهتم كل الشركات المتقدمة إداريًّا بتفصيل لوائحها المختلفة ووضعها فى شكل مكتوب وجمعها فى كتاب واحد أو مجلد واحد يسهل الرجوع إليه

ويجعل فى متناول يد كل من يحتاجه أثناء العمل وأهم هذه اللوائح :

– لوائح الأفراد .
– لوائح المشتريات .
– لوائح المخازن .
– اللوائح المالية .
– لائحة داخلية عامة للشركة .
– لائحة التدريب .
– لائحة الجزاءات .

٦ – **تحليل نظم وإجراءات العمل**

تمثل نظم وإجراءات العمل عاملا أساسيًّا من العوامل المؤثرة على كفاءة الإدارة ودرجة نجاحها فى تحقيق الأهداف . وتتم الدراسة بهدف معرفة سهولة هذه الإجراءات وحصر مواقع الاختناقات نتيجة لتركيز السلطة أو بسبب تعقيدات معينة . . . إلخ . ومعرفة المواقع التى يتم فيها تكرار العمل .

ومن الإجراءات التى تدرس إجراءات الصرف والتحصيل والأجور والقيد فى الدفاتر وخطوات الدورة المستندية لعمليات البيع والشراء .

٧ – **تحليل أساليب الرقابة والمتابعة**

وذلك بدراسة الأجهزة التى تقوم بالرقابة والمتابعة فى الشركة واختصاصات كل جهاز بهدف التأكد من :

(ا) أن تتم عملية المتابعة على إجراءات العمل وكذلك على متابعة تنفيذ الخطة الموضوعة للشركة وحصر الأسباب التى تعوق العمل .

(ب) أن تشمل المتابعة جميع أوجه النشاط بالشركة .

(حـ) أن تكون المراجعة شاملة بحيث تضمن استيفاء الإجراءات طبقاً للتعليمات الموضوعة بالإضافة إلى توضيح ضرورة الاجراء نفسه ومدى اتفاق ذلك مع خطة الشركة .

(د) أن يستفاد من البيانات التى تنتهى من عمليات المراجعة والمتابعة وذلك بتحليلها ودراستها واتخاذها أساساً لرسم خطط العمل المستقبلة للمشروع .

٨ — تحليل عمليات التخزين والنقل

وتم بدراسة النقاط الآتية :

(ا) الواقع التنظيمى لوظيفة التخزين وتتضمن دراسة موضع المخازن .

(ب) الترتيب الداخلى للأصناف داخل المخازن ودراسة مدى سهولة السحب منها والإيداع فيها وسهولة الانتقال داخلها وكذلك عدم وجود تخزين فى العراء منعاً لسهولة السرقة والتلف ومدى توافر الوسائل العملية اللازمة لحفظ كل سلعة حسب طبيعتها .

(حـ) مدى توفر وسائل وإجراءات الرقابة على المخزون السلعى وذلك عن طريق نظم الجرد المفاجئ والجرد الدورى ودفاتر والمخازن المراجعة . . . ونظم الأمن الصناعى ووسائله .

(د) هل تم عملية النقل من المخازن إلى العملاء بسهولة وهل هناك ضياع ناشئ عن عدم استخدام الطاقة الكاملة لوسائل النقل إذا كانت مملوكة للشركة .

٩ — تحليل العمالة

يمثل عنصر الأفراد أحد العوامل الأساسية المؤثرة فى درجة كفاءة المشروع ونجاحه فى تحقيق أهدافه ويتطلب توفير هذا العنصر الهام ضرورة وجود خطة للعمالة ترمى إلى الحصول على الأفراد ذوى المهارات والتخصصات المناسبة لطبيعة العمل بالمشروع وبالأعداد التى تتناسب مع احتياجات العمل بها .

وفى هذا المجال تم دراسة :

— مدى تناسب حجم العمل فى الإدارات مع عدد الأفراد الموجودين بها.

- مدى تناسب الوظائف الإشرافية بالنسبة للوظائف الغير إشرافية .
- مدى تناسب عدد المختصين مع العدد الباقى من العاملين طبقاً لطبيعة العمل واحتياجاته الفنية .
- هل الوظائف الإشرافية يشغلها مستويات علمية قادرة على قيادة المرءوسين .
- هل يستدعى الأمر إعداد برنامج للارتفاع بالمستوى الفنى والعلمى لهم .
- هل يقوم جميع المستويات الإشرافية بأجازاتهم ؟ وهل يرجع عدم قيامهم بالإجازات إلى تركيز السلطة .
- هل متوسط الإجازات مرتفع وبالتالى توجد طاقة عاطلة عالية بالمشروع أو فى إحدى إداراته .
- هل هناك رقابة على الإجازات بحيث لا تزيد تكلفة الإجازات الفعلية عن تكلفة الإجازات الافتراضية (عدد العاملين × أيام الإجازات حسب اللائحة × متوسط الأجور لكل مستوى)
- هل هناك بدائل للوظائف التى قارب شاغلوها على الإحالة إلى التقاعد.

١٠ – تحليل العلاقات الانسانية

يساعد توفير جو العلاقات الإنسانية السليم على رفع الروح المعنوية للعاملين ويهيئ مجالا أفضل للعمل والإنتاج ويمكن دراسة مدى توافر هذه العلاقات الإنسانية بتوزيع استفتاء على العاملين بالشركة رغبة فى استطلاع آرائهم بالنسبة للشركة وسياستها وجو العمل وفرص التقدم التى يدركونها وما إذا كانت هناك مشاكل محددة تواجههم فى أعمالهم وعلى سبيل المثال يتضمن الاستفتاء أسئلة كالآتية :

(١) – هل تعتبر عملك الحالى على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للشركة ؟

– هل يقدر رؤساؤك فى العمل المجهود الذى تبذله ؟

– هل يمكن لأى فرد عادى أن يؤدى عملك الحالى بنفس المستوى الذى تؤديه به حالياً ؟

– هل تعترضك صعاب أو عقبات أثناء تأديتك العمل ؟

– هل حاولت إدخال تغييرات أو تحسينات على كيفية أدائك لعملك خلاف ما كان يجرى عليه العمل قبل ذلك ؟

– هل وافق رؤساؤك على التعديلات التى أدخلتها على العمل ؟

– إذا لم يكن رؤساؤك قد وافقوا على تلك التعديلات هل أبدوا لك الأسباب ؟

– ما هى أسباب رفض الاقتراحات بالتغيير أو التطوير ؟

– هل تحصل على التعاون اللازم من زملائك ؟

– متى تحصل على هذا التعاون ؟

– هل تشعر بالارتياح أو السرور حين تقضى جزءاً من وقت فراغك مع بعض زملائك فى العمل ؟

– إذا كانت الإجابة بنعم على السؤال السابق أين تقابل زملاءك فى وقت الفراغ ؟

– هل تشعر أن الإدارة متفهمة لرغبات العاملين وتعمل على تحقيقها ؟

– ما هى فى رأيك أسس التمييز بين العاملين فى الشركة ؟

– هل تعتقد أن بعض العاملين معك يحتاجون إلى تدريب حتى تصل كفاءتهم إلى الحد المطلوب ؟

– هل تعتقد أن المكان الذى تعمل به مناسب من حيث الإضاءة والتهوية والأثاث والمعدات وسهولة الوصول إليه ؟

٨ـ هل تعتقد أن أى محاولة تقوم بها لتحسين العمل وتسهيله سوف تكافؤ عليها ؟

ـ هل تحصل على إجازتك السنوية بشكل منتظم ؟

ـ ما هى أسباب عدم حصولك على إجازتك السنوية ؟

١٠ـ هل تجد سهولة فى الاتصال بزملائك أثناء العمل والتعرف على أخبار العمل ؟

ـ هل تصلك الأوامر والتعليمات الإدارية مكتوبة أم شفوية ؟

ـ هل تصلك الأوامر والتعليمات الإدارية فى حينها ـ دون تأخير ؟

١١ـ هل تصلك الأوامر والتعليمات بصورة واضحة مبسطة لا تحتاج إلى تفسير أم غامضة وصعبة الفهم ؟

ـ هل يحدث أن يجتمع بك الرؤساء والزملاء لبحث مشاكل العمل فى اجتماعات دورية أو غير دورية أم لاتوجد اجتماعات ؟

ـ هل تعتقد أن فرص الترقيه فى عملك مفتوحة أم مغلقة ؟

ـ هل تعتقد أن فرص الترقية فى عملك أكثر أم أقل أو متساوية مع فرص الترقية فى الأعمال الأخرى بالشركة ؟

ـ إذا سنحت لك فرصة اختيار عملك من جديد فهل تختار نفس عملك الحالى أم تختار عملا مشابهاً فى شركة أخرى أم تختار عملا مختلفاً تماما فى الشركة الحالية أم تختار عملامختلفاً فى شركة أخرى ؟

١٢ـ هل تواجهك مشاكل أو متاعب مادية ؟.

ـ إذا كانت الإجابة على السؤال السابق نعم فهل هذا نتيجة ضآلة المرتب أم ضخامة الالتزامات العائلية ؟ أم ضآلة المرتب وزيادة الالتزامات العائلية ؟

٣١ – هل تعتقد أن العمل الحالى الذى تقوم به يتناسب مع كفاءتك وميولك الشخصية ؟

– هل تعتقد أن الشركة تعانى مشاكل محددة ؟

– هل تعتقد أن المسئولية التى تتحملها فى عملك الحالى عادية أم مرهقة ؟

– هل تعتقد أن المسئولية التى تتحملها تتناسب مع نوع وأهمية العمل الذى تقوم به أم مع السلطة الممنوحة لك أم المرتب والمزايا التى تحصل عليها ؟

٣٤ – هل تشعر أن عملك الحالى مستقر وثابت أم غير مستقر ؟

٣٥ – هل لديك السلطة الكافية لإنجاز عملك وحل مشكلاته ؟

٣٦ – هل تحصل من الإدارة والرؤساء بصفة عامة على المساعدات والتأييد اللازم لتأدية عملك بسهولة ونجاح ؟

٣٧ – ما هى أنواع المساعدات التى تحصل عليها ؟

٣٨ – ماهى أهم المشاكل التى تواجهك أثناء العمل ؟

١١ – تحليل البحوث والدراسات بالشركة

ويكون بدراسة مدى :

(أ) وجود خطة للبحوث تتناول التسويق ونظم العمل وتكلفة النشاط وذلك مع الارتباط بخطة الشركة وأهدافها .

(ب) وجود جهاز للبحوث مستقل أو تابع لإدارة التخطيط .

(حـ) وجود متابعة للبحوث والاستفادة منها مما يعتبر حافزاً كبيراً للقائمين بها .

١٢ — قدرة الشركة على النمو والتطور

لاشك أن التقييم السليم للشركة لايمكن أن يقتصر على النظرة القصيرة بل لابد أن يتطرق إلى تقييم إمكانيات الشركة وقدرتها على النمو والتطور فى المستقبل وهذا يعتمد إلى حد كبير على :

(ا) مدى توفر الإمكانيات البشرية والكفاءات ووجود نظام للتدريب يضمن استمرار تنمية الكفاءات مما يتفق مع احتياجات الشركة ؟

(ب) مدى توفير فرص التقدم لنشاط الشركة وتوزيع منتجاتها وأهمية السوق ؟

الجزء الثانى : التقييم العام للشركة

نقدم فى هذا الجزء أسلوب التقييم العام للشركة استناداً إلى ماتقدم من معلومات وملاحظات وبناء على ماتجمع من آراء ووجهات نظر العاملين بالشركة وبالمقارنة بما يجرى العمل فى الشركات الأخرى بالجمهورية العربية المتحدة .

وتم التقييم باختيار مجموعة للعناصر الأساسية التى جرى تحليلها فى الجزء الأول ثم فصلت تلك العناصر إلى مكوناتها الأساسية وتم إعطاء تقييم شامل لكل عنصر على أساس درجة توفره بالشركة ومدى الكفاءة فى الالتزام بالأسس العلمية بالنسبة له .

ويتراوح التقييم لكل عنصر بين ممتاز ودون المتوسط ، وأعطى لكل تقدير قيمة رقمية الآتى :

تقدير العنصر :

ممتاز = ٥
جيد جداً = ٤
جيد = ٣
متوسط = ٢
دون المتوسط = ١

تقوم فكرة التقييم على أساس أن تحصل الشركة على تقدير ممتاز بالنسبة للعنصر موضع التقييم إذا كانت نسبة توافر العنصر تزيد عن ٩٠ ٪ وبالنسبة للتقديرات الأخرى فإنها تتم وفقاً للنسب الآتية :

جيد جدا من ٧٥ ٪ إلى ٩٠ ٪
جيد « ٥٠ ٪ « ٧٥ ٪
متوسط « ٣٥ ٪ « ٥٠ ٪
دون المتوسط « أقل من ٣٥ ٪

مثال ذلك إذا كانت عناصر التقييم بالنسبة لوظيفة التخطيط في الشركة تبلغ خمسة عشر عنصراً يعطى لكل عنصر منها يتوفر فى الشركة درجة واحدة فقط . ثم يحسب عدد الدرجات الذى حصلت عليه الشركة بالنسبة للتخطيط وينسب هذا الرقم إلى خمسة عشر وهو الحد الأقصى للدرجات التى يمكن أن تحصل عليها الشركة بالنسبة للتخطيط (حيث إن هناك خمسة عشر عنصراً للتقييم فى هذه الحالة) وبناء على تلك النسبة يتحدد ما إذا كان تقدير الشركة فى هذه الناحية ممتازاً أو دونه حسب النسب .

عناصر تقييم التنظيم العام للشركة :

١ — مدى اتفاق الهيكل التنظيمى مع احتياجات الشركة .
٢ — تناسق الوظائف وتوازنها فى الهيكل التنظيمى .
٣ — درجة تفويض السلطة .
٤ — درجة تأهيل شاغلى الوظائف الرئيسية .
٥ — مناسبة عدد المستويات الإدارية .
٦ — وضوح الاختصاصات والمسئوليات .
٧ — احترام خطوط السلطة وتتابع المراكز الرئيسية .
٨ — سهولة الاتصال والتعاون بين الإدارات المختلفة .
٩ — درجة تركيز القيادات على الأعمال الإشرافية .
١٠ — درجة الاستقرار الوظيفى مع العاملين .
١١ — تطابق توصيف الوظائف مع الواقع الفعلى .
١٢ — عدم ازدواج تبعية بعض الإدارات .
١٣ — عدم شغل بعض الوظائف بأفراد لايقومون بأعبائها .
١٤ — دقة الالتزام بالهيكل التنظيمى .
١٥ — عدم وجود مناصب شاغرة لا يوجد من يشغلها .

عناصر التقييم العام لنشاط التخطيط :

١ – دقة الأهداف وتحديدها .

٢ – اشتراك المستويات المختلفة فى التخطيط .

٣ – وجود خطط تفصيلية .

٤ – توفر البيانات اللازمة للتخطيط الفعال .

٥ – مدى استفادة الإدارات الأخرى من بيانات التخطيط .

٦ – مدى الالتزام بالخطة الموضوعة .

٧ – مرونة التخطيط ووجود خطط بديلة .

٨ – مدى اتباع أسلوب التخطيط طويل الأجل .

٩ – مدى توفر عنصر البحث والدراسة للتخطيط .

١٠ – مدى وجود تنسيق عام لنشاط التخطيط وربطه بالإدارة العليا للشركة .

١١ – توفر وعى عام بأهمية التخطيط .

١٢ – كفاية عدد العاملين بإدارة التخطيط .

١٣ – كفاية مؤهلات العاملين بإدارة التخطيط .

عناصر التقييم للمخازن :

١ – صلاحية المخازن للسلع التى تتعامل فيها الشركة .

٢ – تناسب طاقة المخازن مع احتياجات الشركة حاليًا .

٣ – تناسب طاقة المخازن مع احتياجات الشركة مستقبلا .

٤ – ملاءمة عمليات الفحص بالمخازن .

٥ – ملاءمة عمليات الاستلام بالمخازن .

٦ — مراقبة المخزون ومتابعة مستوياته .
٧ — كفاءة المشرفين على أعمال المخازن .
٨ — كفاءة العاملين بالمخازن .
٩ — ملائمة سجلات المخازن وانتظامها .
١٠ — ملائمة المعدات بالمخازن .
١١ — كفاية عدد العاملين بالمخازن .
١٢ — ملائمة مستوى التأهيل للعاملين بالمخازن .
١٣ — دقة الإشراف على المخازن .
١٤ — ملائمة التنظيم الداخلى للمخازن .
١٥ — رضاء العملاء عن التعامل مع المخازن .

عناصر التقييم العام لعمليات النقل :

١ — صلاحية وسائل النقل للسلع التى تتعامل فيها الشركة .
٢ — تناسب طاقة النقل مع احتياجات الشركة حاليًا .
٣ — تناسب طاقة النقل مع احتياجات الشركة مستقبلا .
٤ — دقة الرقابة على وسائل النقل .
٥ — كفاءة التشغيل لوسائل النقل
٦ — تناسب تكلفة النقل مع احتياجات الشركة .
٧ — انعدام التأخير فى سحب البضائع من الجمارك .
٨ — مرونة الحركة بالنسبة للشركة .
٩ — كفاءة العاملين فى إدارة النقل .
١٠ — انتظام العمل بالمخازن نتيجة لتعاون النقل .

عناصر التقييم العام للرقابة والمتابعة :

١ ــ وضوح اختصاصات أجهزة الرقابة والمتابعة .

٢ ــ شمول عملية الرقابة لمجالات النشاط المختلفة .

٣ ــ عدم الازدواج بين أجهزة الرقابة والمتابعة .

٤ ــ المتابعة السريعة للنشاط .

٥ ــ توفر الرقابة المستندية .

٦ ــ توفر الرقابة المالية .

٧ ــ مدى الالتزام بقواعد الرقابة فى الشركة .

٨ ــ مدى ارتباط عمليات الرقابة بأهداف التخطيط .

٩ ــ توفر الرقابة على الإجراءات .

١٠ ــ مدى الإفادة من بيانات الرقابة والمتابعة .

عناصر التقييم العام للنظم والإجراءات :

١ ــ وضوح النظم والإجراءات .

٢ ــ عدم التكرار والازدواج فى الإجراءات .

٣ ــ بساطة النماذج المستخدمة .

٤ ــ ملاءمة النماذج المستخدمة للأغراض .

٥ ــ فهم العاملين لإجراءات العمل .

٦ ــ مرونة الإجراءات وقابليتها للتعديل .

٧ ــ اشتراك العاملين فى وضع الإجراءات .

٨ ــ تمام الإجراءات فى وقت مناسب .

٩ ــ انعدام شكوى العملاء من إجراءات الشركة .

١٠ ــ انعدام التأخير فى العمل نتيجة تأخر الإجراءات .

عناصر التقييم العام للسياسات الإدارية :

١ - توفر سياسات واضحة ومحددة .

٢ - شمول السياسات لأوجه النشاط المختلفة .

٣ - مدى معرفة العاملين بهذه السياسات وفهمهم لها .

٤ - درجة الالتزام بالسياسات كأساس العمل .

٥ - مرونة السياسات .

٦ - تناسب السياسات مع أهداف الشركة .

٧ - انعدام المشاكل فى العمل بسبب دقة السياسات .

٨ - مدى اشتراك العاملين من المستويات المختلفة فى وضع السياسات.

٩ - مدى اتفاق الإدارة العليا على صلاحية السياسات .

ويهمنا فى هذا الصدد أن نشير إلى أن مجموعة الأوامر الإدارية والمنشورات الصادرة عن الإدارة العليا للشركة لاتحل محل السياسات الدائمه المطلوبة وبمراجعة تلك الأوامر والمنشورات تبين أنها تتعرض لموضوعات مختلفة لا ترابط بينها وأن هذه الأوامر والمنشورات تحتاج إلى تصنيف وترتيب لكى يمكن الإفادة بها كخطوة أولى فى سبيل تكوين السياسات أو اللوائح الأساسية المطلوبة .

عناصر تقييم التطور فى النشاط وحجم العمل :

١ - زيادة المشتريات .

٢ - زيادة المبيعات .

٣ - زيادة الصادرات .

٤ - زيادة الدول المصدر إليها .

٥ – زيادة إنتاج المصانع .

٦ – تطور البيع من إنتاج المصانع .

٧ – تطور عدد العملاء .

٨ – تطور عدد الموردين .

٩ – تطور عدد الدول الموردة .

١٠ – تطور عدد الموافقات النقدية .

١١ – تطور عدد الاعتمادات المستندية .

١٢ – تطور عدد أوامر الشراء الخارجية .

١٣ – تطور عدد مستندات الشحن .

١٤ – تطور عدد الفواتير الصادرة للعملاء .

١٥ – تطور عدد الرسائل الواردة من الجمارك .

عناصر تقييم النشاط الإنتاجى :

١ – أساليب تخطيط الإنتاج .

٢ – تطور كميات الإنتاج .

٣ – طرق الرقابة على الإنتاج ومستوى جودة المنتجات .

٤ – أساليب الرقابة على المواد المخزونة والمستخدمة وجودتها .

٥ – أساليب الرقابة على الآلات والمعدات وطرق الإنتاج .

٦ – مدى تنفيذ برامج الصيانة .

٧ – أساليب الرقابة على العمل وتطور الكفاءة الإنتاجية للعاملين .

عناصر تقييم المركز المالى :

أولا : مؤشرات قدرة الشركة على مواجهة التزاماتها :

١ ـ نسبة التداول $= \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$

٢ ـ نسبة السيولة $= \frac{\text{أرصدة نقدية + ا . ق}}{\text{الخصوم المتداولة}}$

ثانياً : مؤشرات الكفاءة :

١ ـ من ناحية حركة النشاط :

(ا) معدل دوران المال المستثمر $= \frac{\text{المبيعات}}{\text{المال المستثمر}}$

(ب) معدل دوران المال .... $= \frac{\text{المبيعات}}{\text{المال العامل}}$

(حـ) متوسط فترة التخزين $= \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{متوسط المبيعات اليومية}}$

٢ ـ من ناحية تكاليف النشاط :

(ا) $\frac{\text{تكاليف الخدمات الإدارية والتمويلية}}{\text{المبيعات}}$

(ب) $\frac{\text{تكاليف الخدمات التسويقية}}{\text{المبيعات}}$

٣ ـ من ناحية العائد :

(أ) $\frac{\text{الفائض القابل للتوزيع}}{\text{المبيعات}}$

(ب) $\frac{\text{مجمل الربح (مجمل فائض الإنتاج)}}{\text{المبيعات}}$

(حـ) $\frac{\text{فائض العمليات الجارية}}{\text{رأس المال المدفوع}}$

(د) $\frac{\text{فائض العمليات الجارية}}{\text{رأس المال المستثمر}}$

(هـ) $\frac{\text{فائض العمليات الجارية}}{\text{المبيعات}}$

عناصر التقييم العام للعمالة :

١ ـ تناسب عدد الأفراد مع حجم العمل .

٢ ـ تناسب مؤهلات الأفراد مع نوع العمل .

٣ ـ تناسب مؤهلات الأفراد مع المستوى الإدارى .

٤ ـ تناسب الخبرة مع طبيعة العمل .

٥ ـ تناسب توزيع الأفراد على قطاعات الشركة .

٦ ـ توفر عناصر صالحة لتولى القيادات فى المستقبل .

٧ ـ درجة الالتزام بقواعد الإجازات .

٨ ـ درجة الالتزام بتكلفة الإجازات الاعتراضية .

٩ ـ تناسب توزيع حملة المؤهلات العلمية العالية على الإدارات المختلفة .

١٠ ـ تناسب أنصبة الفئات المختلفة من العاملين من الأجور .

(x) **عناصر التقييم العام للعلاقات الإنسانية للشركة :**

١ — شعور العاملين بأهمية أعمالهم .

٢ — شعور العاملين بتقدير رؤسائهم لهم .

٣ — شعور العاملين بعدم وجود صعاب فى العمل .

٤ — شعور العاملين بتعاون زملائهم .

٥ — الشعور بالألفة مع الزملاء .

٦ — الشعور بتفهم الإدارة لرغبات العاملين .

٧ — الشعور بعدالة أسس التمييز بين العاملين .

٨ — الشعور بإمكان الحصول على مكافأة للعامل الممتاز .

٩ — الشعور بملائمة مكان العمل .

١٠ — الشعور بسهولة الاتصال بالزملاء أثناء العمل .

١١ — الشعور بوضوح وبساطة الأوامر .

١٢ — الشعور بوجود فرص للترقية .

١٣ — الشعور بعدم وجود متاعب أو مشاكل مادية .

١٤ — الرضا عن المرتب .

١٥ — الرضا عن العمل الذى يقوم به الفرد .

١٦ — الشعور بالاستقرار فى العمل .

١٧ — الشعور بتوافر السلطة الكافية لمزاولة العمل .

١٨ — توفر مساعدة الإدارة لتأدية العمل .

١٩ — الشعور بالرضا نظراً لوحدة الرئاسة والإشراف .

٢٠ — الشعور بالرضا نظراً لاستقرار نظم العمل وإجراءاته .

٢١ — الشعور بالرضا نظراً لعدم تناقض الأوامر .

٢٢ – الشعور بالرضا نظراً لتوفر التدريب الملائم .

٢٣ – الشعور نظراً لتوفر الخدمات المادية .

٢٤ – الشعور بالرضا نظراً لوضوح أهداف الشركة وسياستها .

٢٥ – الشعور بالرضا نظراً للرعاية الطبية والاجتماعية .

عناصر تقييم نشاط البحوث :

١ – مدى ارتباط البحوث بمشاكل الشركة .

٢ – مدى التنسيق فى نشاط البحوث .

٣ – قدرة القائمين بالبحوث .

٤ – درجة تخطيط وتنظيم عمليات البحوث .

٥ – درجة متابعة وتقييم عمليات البحوث .

عناصر التقييم العام لقدرة الشركة على النمو والتطور :

١ – توفر الإمكانيات المادية .

٢ – توفر الإمكانيات البشرية .

٣ – توفر العلاقات السليمة مع العملاء .

٤ – السمعة الطيبة مع الموردين .

٥ – القدرة على اجتذاب عملاء جدد .

٦ – تمسك الأفراد واعتزازهم بشركتهم .

٧ – توفر النظم والإجراءات السليمة للعمل .

٨ – توفر أهداف وخطط المستقبل .

٩ – القدرة على تنويع مجالات النشاط .

١٠ – توفر القدرة المالية لمواجهة المستقبل .

وبحساب التقدير الذى حصلت عليه العناصر المختلفة أمكن الوصول إلى

تقييم عام للشركة وذلك بجمع قيم وتقديرات العناصر المختلفة وأخذ متوسطها .

وفيما يلى نتيجة التقييم العام للشركة .

التنظيم العام للشركة	٤
تطور النشاط وحجم العمل	٥
المركز المالى	٤
التخطيط	٣
اللوائح والسياسات الإدارية	٣
النظم والإجراءات	٥
الرقابة والمتابعة	٤
التخزين	٤
النقل	٣
العمالة وشئون الأفراد	٣
العلاقات الإنسانية	٥
البحوث والدراسات	٤
قدرة الشركة على النمو والتطور	٥
الإنتاج	٤
المجموع	٥٦

بعض الاعتبارات العامة الواجب مراعاتها عند تقييم الأداء :

١ — إن الدقة فى إجراء عمليات التقييم تتوقف إلى حد كبير على دقة التقديرات الموضوعة والتى تتخذ كمعيار أو أساس للمقارنة . ولذلك فإن الدقة الموضوعية والواقعية عند وضع التخطيط تعتبر من العوامل الأساسية فى جعل التنفيذ ممكناً وفى جعل التقييم والمقارنة ممكنة . لذلك فإن من واجب القائم

بعملية التقييم أن يأخذ فى اعتباره مدى واقعية الأهداف بصفة عامة وعدم التسرع بإصدار أحكام على مستوى الأداء إلا بعد أن يتأكد من أن الهدف الموضوع كان ممكن التحقيق .

٢ — ويرتبط بهذه النقطة مشكلة أساسية هى أن عملية التخطيط تسبق التنفيذ وبالتالى التقييم بفترة قد تصل إلى سنة ونصف أو أكثر وفى خلال تلك الفترة قد يكون هناك تغييرات أساسية فى الظروف المحيطة بالعمل والإمكانيات المتاحة الأمر الذى يجعل الأهداف المقررة إما صعبة التحقيق وينبغى تخفيضها أو أقل من الممكن وينبغى تعديلها تصاعدياً . لذلك فإنه يجب التحفظ والتروى عند إجراء المقارنات .

٣ — ويقودنا هذا إلى التعرض لأنواع تقارير تقييم الأداء فى المشروع . ولا شك أن الاهتمام حالياً ينصب على تقييم الأداء الذى يتم على شكل سنوى بحيث يلحق تقرير التقييم بالميزانية والحسابات الختامية . ولا شك أن هذا النوع من التقييم يخدم هدفاً معيناً . ولكن التقييم لا يجب أن يقف عند هذا الحد . بل هو فى حقيقة الأمر وظيفة إدارية مستمرة إذ لا يمكن تصور إدارة المشروع بدون سيل منتظم من المعلومات عن مدى التقدم فى الإنتاج والإنجازات المحققة ومشاكل وصعوبات التنفيذ بشكل دورى منتظم قد يصل بالنسبة لبعض أنواع المشاكل إلى أن يصبح تقريراً يومياً .

وتساهم الإدارت المختلفة داخل المشروع فى إمداد الإدارة العليا بتلك التقارير خاصة الإدارات المالية ، الإنتاج ، التسويق والأفراد . ومن المنطق أن كل مشروع سوف ينظم أنواع ودورية التقارير المقدمة حسب احتياجاته وإمكانياته .

والهدف المشترك لأى نوع من التقارير هو مقارنة التنفيذ الفعلى بالهدف المحدد ومحاولة تفسير الاختلافات بإظهار مشاكل وصعوبات التنفيذ أو نواحى القوة والامتياز فى المشروع .

مثال ذلك استخدام الطريقة المعروفة باسم PERT فى متابعة تنفيذ

المشروعات وخلاصتها هى تحديد الهدف المرغوب مثل بناء وحدة إنتاجية جديدة ثم تحديد كل الخطوات اللازمة لتحقيق هذا الهدف والوقت اللازم لكل خطوة ومتابعة التنفيذ على هذا النمط .

وبالنسبة للمشروعات القائمة هناك بعض الشركات التى تتابع الأداء فى الإنتاج على أساس يومى إذ يقارن الإنتاج الفعلى اليومى بما كان مقدراً له وكميات المخزون من المواد وما إلى ذلك .

ولا شك أن هذه التقارير اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أقدر بكثير على إظهار حقائق الموقف من التقرير السنوى . ذلك أن كثيراً من التقلبات التى تحدث على مدار السنة لا تظهر فى التقرير السنوى ولكن يمكن للتقارير الأخرى اكتشافها .

٤ — إن عملية تقييم الأداء ليست بالضرورة لخدمة أهداف الأجهزة المركزية للرقابة على المشروع وتوجيه أعماله وإنما هى بالدرجة الأولى وظيفة إدارية تخدم أغراض إدارة المشروع وتساعدها على تعديل خططها وبرامجها وفقاً للظروف . أى أنها أساساً للاستخدام الذاتى وليست مجرد وسيلة لاستيفاء شكل معين تتطلبه الأجهزة المركزية .

٥ — إن عملية التقييم تقوم أساساً على افتراض توفر البيانات والمعلومات اللازمة وفى فترات زمنية وجيزة . إذ أنه لامعنى للقيام بجهد للتقييم دون توفر بيانات الإنتاج ، التسويق ، العمالة وما إلى ذلك من نواحى نشاط المشروع . وهذا يدعو إلى ضرورة تنظيم عملية تجميع البيانات فى المشروع بصفة دورية .

٦ — وهناك ناحية أخرى تمكن من تحسين وتسهيل مهمة تقييم الأداء وهى الالتجاء إلى فكرة الموازنات التخطيطية لمدد زمنية أقل من السنة — ستة أو ثلاثة أشهر أو حتى شهرياً . ذلك يجعل من الممكن مراجعة وتعديل الأهداف بصفة مستمرة طبقاً للظروف وبذلك يمكن مقارنة تلك الأهداف بالإنجاز الفعلى على أساس منطقى .

الباب الرابع

الاتجاهات العلمية الحديثة فى الإدارة



مقدمة :

بتزايد المشكلات الإدارية فى المشروعات الحديثة ، ومع تعقد وتشابك مجالات العمل الإدارى فى الوقت الحديث ، اشتدت حاجة الإدارة إلى بعض الأساليب والأدوات الحديثة التى تمكنها من مجابهة تلك المشكلات والتحديات . لقد أوضحنا سابقاً أن أسلوب التجربة والخطأ كوسيلة لمعالجة مشكلات الإدارة وأساس لاتخاذ القرارات الإدارية لم يعد صالحاً ولا مناسباً لطبيعة العمل الإدارى الحديث . ومن ثم فقد أضحت الحاجة ماسة إلى توفير أساليب أخرى أكثر تقدماً وتطوراً لمساعدة المديرين فى اتخاذ القرارات ومعالجة ما يواجههم من مشكلات ومتاعب .

ولقد شهدت السنوات القليلة الماضية نشأة وتطور بعض تلك الأساليب والاتجاهات العلمية الحديثة فى مجالات الإدارة المختلفة . وتثير تلك الأساليب والاتجاهات اهتمام وحماس بعض المفكرين إذ يعتبرونها بداية حقيقية لعلم الإدارة Management Science الذى يقترب فى دقته من العلوم الطبيعية التقليدية . ومن ناحية أخرى نجد بعض المفكرين الآخرين لا يجدون فى تلك الأساليب والاتجاهات جديداً وإنما هى فى اعتبارهم مجرد تطوير وتحسين لأساليب قديمة درج المديرون على استخدامها من سنوات بعيدة .

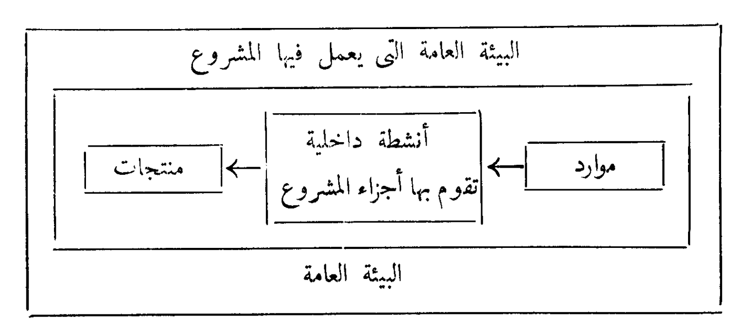
وهدف هذا الباب أن يعرض لبعض من تلك الأساليب والاتجاهات وبيان مجالات استخدامها وإمكانيات تطبيقها فى الأعمال والمشكلات الإدارية .

الفصل الأول

اتجاه النظم Systems Approach

تمثل فكرة النظم Systems أحد الاتجاهات الحديثة التى طغت على سطح الفكر الإدارى فى عديد من الدول خلال السنوات القليلة الماضية . ويشير تعبير النظام System إلى أى مركب يتكون من عدد من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة بحيث يختص كل جزء بوظيفة معينة مع وجود درجة من التعاون والتكامل بين الأجزاء المختلفة فى أدائها لوظائفها . وبذلك فإن كفاءة النظام ككل وقدرته على البقاء والاستمرار يتوقفان على مدى الترابط بين أجزائه ودرجة نجاح كل جزء فى ممارسة وظيفته . بمعنى آخر فإن أى خلل أو ضعف يصيب أحد أجزاء النظام لا يقتصر أثره على كفاءة ذلك الجزء فحسب ، بل يمتد ليصيب كفاءة النظام كله . ولنأخذ مثالا بسيطاً على الأشياء التى ينطبق عليها وصف النظام ، السيارة مثلا ، عبارة عن نظام متكامل يتكون من عدد كبير من الأجزاء يؤدى كل منها وظيفة محددة ، وتتوقف كفاءة السيارة على انتظام جميع الأجزاء فى أداء وظائفها بحيث تختل قدرة السيارة على العمل والحركة إذا أصيب أى من الأجزاء بعطب أو خلل مهما كان بسيطاً . وبذلك فإن فهم النظام وتفسير حركته ونشاطه يتطلب جهداً يتعدى مجرد دراسة كل جزء على حدة ، بل إن دراسة التفاعل والعلاقات المتبادلة بين تلك الأجزاء هى السبيل إلى الفهم الكامل لحقيقة النظام . ولذلك نجد أن فكرة الشمول والكلية ، الترابط والتفاعل هى الصفات الأساسية المميزة للنظام . وقد كانت فكرة النظام مرتبطة فى بدايتها بالعلوم الطبيعية حيث استخدمت فى دراسة وتفسير وفهم الجسم الإنسانى ، والآلة بصفة عامة . ثم انتقلت الفكرة حديثاً إلى مجال الإدارة حيث استخدمت فى وصف المشروع الصناعى أو التجارى . إذ يمكن التعبير عن المشروع (أو التنظيم بصفة عامة

Organization) على أنه نظام متكامل يتركب من عدد من الأقسام أو الإدارات أو المستويات كل منها يؤدى وظيفة محددة ، وإن كانت ترتبط جميعاً بالرغبة فى تحقيق أهداف مشتركة وفى الإفادة من الإمكانيات العامة للمشروع ، كما تخضع كل تلك الأقسام أو الإدارات لذات القيود والالتزامات . وبذلك يمكن تصوير المشروع باستخدام منطق النظم على الوجه الآتى :



من ذلك نرى أن التنظيم يحتوى على عدد من الأقسام والإدارات تؤدى وظائف محددة مستخدمة فى ذلك موارد وإمكانيات مادية وبشرية مختلفة ، منتجة فى النهاية منتجات معينة فى شكل سلع أو خدمات . ويتم كل هذا فى إطار بيئة معينة تشمل الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية . ومن ناحية أخرى فإننا نواجه عدداً آخر من النظم الفرعية داخل النظام الأصلى: إذ يمكن اعتبار كل جزء من أجزاء النظام الرئيسى بمثابة نظام فرعى Subsystem . مثال ذلك أن إدارة التسويق وهى جزء من المشروع العام يمكن اعتبارها نظاماً فرعياً لها خصائص النظام . كذلك يمكن اعتبار وحدة العمل أو الفرد العامل وكأنه نظام فرعى بمعنى وحدة متكاملة يمكن اتخاذها أساساً للبحث والدراسة .

ولقد ازداد الاهتمام فى السنوات الأخيرة الماضية باتجاه النظم فى مجال الإدارة وانتشرت فى العديد من المشروعات فى الدول المتقدمة إدارياً إدارات وأقسام لدراسة النظم وتحليلها Systems Analysis . وتبدو أهمية فكرة النظم فى العمل

الإدارى من أنها ترتبط بعمل ونشاط أى مدير يشرف على أفراد آخرين ويوجه جهودهم . إن فكرة النظم تشير إلى كيفية تحقيق الأهداف ، والوسائل والإمكانيات المستخدمة لإنجاز الأعمال وإجراءات العمليات المنفذة وتلك كلها أمور تهم المديرين على اختلاف مستوياتهم . إن منطق النظم يمثل اتجاهاً للتفكير ينظر إلى الأمور نظرة شاملة ويربط بين الوسائل والغايات وتلك هى حقيقة العمل الإدارى . فالإدارة ترمى أساساً إلى أمور ثلاثة :

(ا) اتخاذ قرارات بشأن ما يجب تحقيقه من أهداف وتلك تتضمن الإجابة على الأسئلة الآتية :

- ماذا يجب عمله ؟
- متى يتم العمل ؟
- من يقوم بالعمل ؟
- كيف يتم العمل ؟ أى الوسائل والأساليب والإجراءات ؟
- ما هى الموارد والإمكانيات اللازمة لإتمام العمل ؟

(ب) متابعة التنفيذ وتحقيق الأهداف بالطريقة المستهدفة .

(حـ) تقييم النتائج المحققة وتلك تتضمن الإجابة على الأسئلة الآتية :

- ماذا تم تحقيقه من نتائج ؟
- ما مستوى جودة النتائج المحققة ؟
- هل يجب الاستمرار فى تحقيق ذات النتائج ؟
- كيف يمكن تحسين وتطوير الإنتاج المحقق مستقبلا ؟

ومن ثم فإن العمل الإدارى يمثل وحدة متكاملة أى يمكن اعتباره نظاماً System يتكون من أجزاء وفرعيات تتعاون جميعاً فى سبيل تحقيق أهداف منشودة .

وقد شاع استخدام أسلوب النظم فى المجال الإدارى بشكل أكثر تحديداً حيث يشير إلى إجراءات وتتابع العمل فى مجال معين من مجالات النشاط .

فالنظام الإدارى إذن هو مجموعة الإجراءات Procedures التى يجب القيام بها فى تتابع معين لتحقيق عمل محدد . فوحدة العمل إذن تمثل نظاماً متكاملا له بدايته ونهايته ومكوناته الفرعية . ومن ثم فإن منطق النظم يحتم دراسة وفهم النظام متكاملا وليس أجزاءه منفردة أو متباعدة . والأمثلة على النظم الإدارية متعددة منها :

– النظم المكتبية
– نظم الحسابات
– نظم التقارير والدوريات
– نظم جدولة العمل
– نظم الرقابة على الإنتاج
– نظم البيع

تحليل النظم Systems Analysis

وقد انبثق عن الاقتناع بفكرة النظم وانطباقها على العمل الإدارى ، اتجاه آخر هو تحليل النظم وقد عبر عنه بأنه أسلوب للإحاطة بالمشاكل المركبة والمعقدة من خلال محاولة تعريف الأهداف المطلوب تحقيقها والوسائل البديلة الموصلة إليها واختيار مستوى النفقات الأكثر مناسبة لإنجازها . أى أن فكرة تحليل النظم هى الدراسة الشاملة لنظام معين فى محاولة تحديد مدى كفاءته فى تحقيق أهدافه ثم اقتراح التعديلات الضرورية فى الأساليب والإجراءات التى يتضمنها النظام لتخفيض النفقات وتأكيد الوصول إلى الأهداف بدقة وسرعة .

إن تحليل النظم يمثل أسلوباً متطوراً للدراسة والبحث فى المجالات الإدارية يهدف إلى :

– توضيح الأهداف وتحديدها بدقة .
– توضيح بدائل العمل واختيار مدى مناسبتها على ضوء اعتبارات التكلفة

على اختلاف أنواعها (تكلفة مالية ، جهد بشرى ، استخدام لطاقات آلية ، أو تكلفة الفرص الضائعة) وكذلك أخذاً فى الاعتبار العائد الممكن تحقيقه من كل بديل .

والميزة الأساسية التى يوفرها أسلوب تحليل النظم هى أنه من خلال دراسة النظام المتكامل فإنه يمكن التوصل إلى حلول أفضل للمشاكل التى تواجه العمل عما لو تمت دراسة أجزاء النظام منفصلة . ويلاحظ أن منطق النظام كان واضحاً فى حديثنا عن التخطيط الشامل فى الباب الثانى من الكتاب ، كذلك فإن فكرة تحليل النظم كانت متضمنة فى حديثنا عن تقييم الأداء الكلى للمشروع . فليس من المفيد تقييم أداء أجزاء المشروع منفصلة أو الاكتفاء بدراسة ما تم من إنجازات فى ناحية أو أخرى من المشروع ، بل المطلوب هو الدراسة الشاملة والمتكاملة للنظام وتقييم ما حدث كوحدة واحدة .

ويتصف أسلوب تحليل النظم بعدد من الخصائص أهمها :

(ا) يعتمد تحليل النظم على أنواع متباينة من الخبرات والمعارف حيث تتطلب الدراسة الشاملة لأى نظام ضرورة الالتجاء إلى خبراء فى مجالات عمل مختلفة . ومن ثم فإن أسلوب تحليل النظم يتصف بالعمل الجماعى Team work حيث يتعاون مجموعة من الخبراء من مجالات عمل وخبرة مختلفة فى دراسة نظام محدد ومحاولة التوصل إلى حقيقة مشاكله .

(ب) يتصف أسلوب تحليل النظم باستخدامه لمنطق الأسلوب العلمى فى البحث من حيث الاعتماد على إجراءات محددة واستخدام أساليب للقياس واختبار الفروض والبدائل على ضوء تكوينات موضوعية والبعد عن التحيز الشخصى للباحث .

(حـ) يتميز تحليل النظم بأنه يعمد إلى تكوين نموذج Model يمثل النظام الذى تجرى دراسته وذلك لتمكين فريق الباحثين من التعمق فى البحث ومحاولة التوصل إلى فهم وتفسير كيفية عمل النظام . والنموذج ليس بالضرورة أن

يكون ماديًّا أو مجسماً (نموذج لسفينة مثلا) بل قد يكون النموذج مجرداً فى شكل خريطة تتابع Flow chart أو مجموعة من المعادلات الرياضية .

(د) إن أساس المفاضلة والاختيار بين البدائل فى أسلوب تحليل النظم هو المقارنة بين النفقات Cost والعائد Benefits . ولا تقتصر النفقات أو العائد على شكلها المالى ، بل تتسع لتشمل كافة أنواعها من جهد بشرى ، أو استخدام لطاقة إنتاجية أو ضياع لفرصة كان يمكن الحصول عليها حال اختيار بديل آخر .

(هـ) إن تحليل النظم يتجه إلى المستقبل ، حيث يهدف إلى تعديل النظم وتطويرها بما يسمح برفع كفاءة العمل فى المستقبل .

(و) إن تحليل النظم يأخذ فى الاعتبار المناخ المحيط بالنظم ويحاول أن يبين علاقة البيئة وما تحويه من متغيرات تجعل القدرة على التأكد من نتائج العمل محدودة .

بعض أمثلة لتحليل النظم :

تتعدد المجالات التى يمكن استخدام أسلوب تحليل النظم فيها . ففى المجال العسكرى مثلا تعتبر المفاضلة بين نوعين (أو أكثر) من المقاتلات القاذفة فى تأدية مهمة معينة بأقل نفقة مشكلة تخضع فى حلها لمنطق تحليل النظم . ويمكن أن يستخدم تحليل النظم للمفاضلة بين نظم أكثر تعقيداً للدفاع أو الهجوم كأن تتكون النظم موضع التحليل من :

- المقاتلات
- صواريخ أرض أرض
- السفن حاملات الصواريخ
- إجراءات الدفاع المدنى

كذلك فى مجال الإدارة العامة يستخدم أسلوب تحليل النظم فى مواجهة

مشاكل المواصلات والنقل فى المدن الكبرى وغيرها من المشكلات المركبة التى ينطبق عليها منطق النظام . وفى مجالات إدارة الأعمال نجد مجالات متشعبة لتطبيق تحليل النظم فى عمليات الشراء والتخزين والإنتاج والإدارة المالية وغيرها .

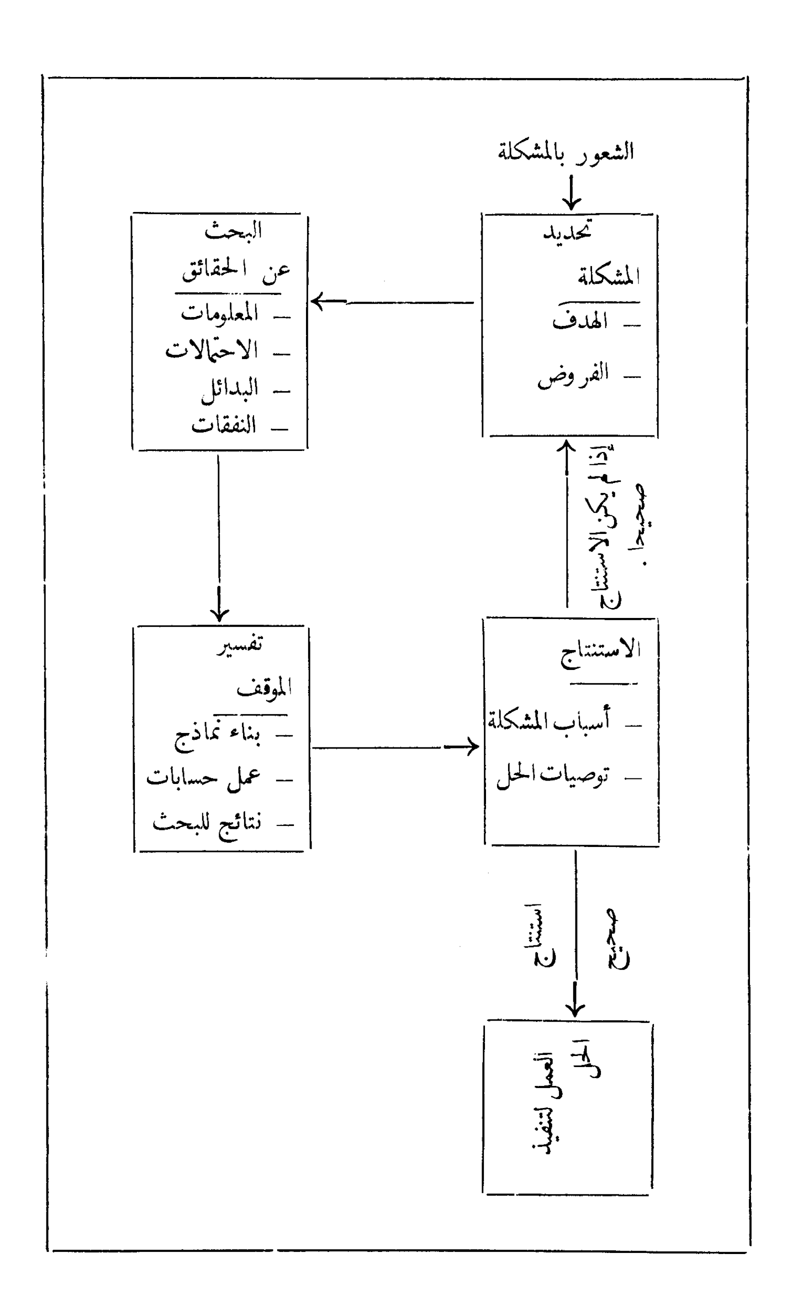
خطوات تحليل النظم :

تمر عملية تحليل النظم بعدد من الخطوات المتتابعة والتى تتفق مع منطق الشمول والتكامل يمكن تصويرها كما يلى :

فالخطوة الأولى فى أسلوب تحليل النظم هى الشعور بوجود مشكلة ، بمعنى توفر معلومات تدل على أن الأهداف المقررة يصعب تحقيقها بشكل أو آخر . إن التعريف الدقيق لكلمة مشكلة Problem هو اعتبارها عائق أو عقبة تمنع النظام من تحقيق أهدافه . فعدم تحقق الأهداف أو إدراك صعوبة هذا التحقق هو ما نقصده بتعبير الشعور بالمشكلة .

وينتقل محلل النظم بعد ذلك فى محاولات لتحديد المشكلة من خلال توضيح الأهداف المقررة ومحاولة التعرف على العوائق التى تمنع تحقيقها . وبانتهاء هذه الخطوة يكون محلل النظم System analyst قد توصل إلى عدد من الفروض تمثل فى رأيه أسباب المشكلة . ومن ثم ينتقل إلى المرحلة التالية فى تحليل النظم وهى البحث عن الحقائق أو جمع المعلومات الهادفة إلى تحديد الاحتمالات المتوقعة للنظام والبدائل الممكنة لحل المشكلة مع توضيح نفقات كل بديل والعائد المتوقع منه . وبناء على المعلومات المتجمعة يتمكن محلل النظم من بناء تصور كامل واستنتاج السبب الحقيقى للمشكلة واختيار الحل المناسب . ويوضح الشكل السابق أن الاستنتاج إن صح يؤدى إلى عمل اتنفيذ الحل الذى استقر عليه رأى محلل النظم ، أما إذا لم يكن الاستنتاج صحيحاً ، فإن دورة جديدة من البحث تبدأ بمحاولة لإعادة تحديد المشكلة على أساس فروض جديدة .

ويمكن تلخيص فكرة تحليل النظم كأسلوب إدارى متطـور فى المراحل الأساسية التى يعرضها الشكل التالى :



الشعور بالمشكلة
تحديد المشكلة
ـ الهدف
ـ الفروض
البحث عن الحقائق
ـ المعلومات
ـ الاحتمالات
ـ البدائل
ـ النفقات
تفسير الموقف
ـ بناء نماذج
ـ عمل حسابات
ـ نتائج للبحث
الاستنتاج
ـ أسباب المشكلة
ـ توصيات الحل
إذا لم يكن الاستنتاج صحيحا.
استنتاج صحيح
العمل لتنفيذ الحل

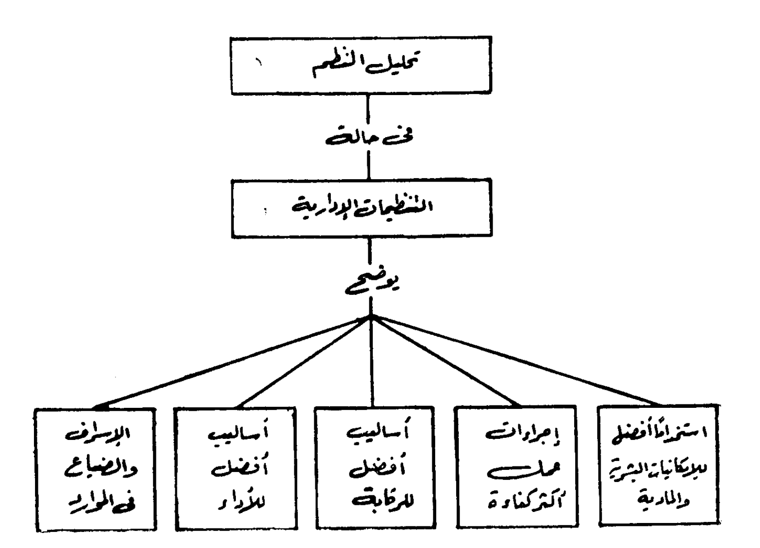
وبذلك يمكن تلخيص خطوات تحليل النظم كالآتى :

١ — وصف النظم System description ونعنى به توصيف النظام بحالته الراهنة وقت الدراسة والتعرف على تركيبه وأسلوب أدائه .

٢ — تحليل النظم System analysis فى محاولة للتعرف على المشاكل والعقبات التى تعترض أداء النظام وتقدمه .

٣ — تصميم النظام System engineering أى إعداد نظام بديل(اقتراح التعديلات الواجب إدخالها على النظام القائم لمعالجة ما يعانيه من مشاكل وقصور) .

ويصور الشكل التالى مزايا استخدام أسلوب تحليل النظم فى العمل الإدارى :



ومن أهم مجالات استخدام أسلوب تحليل النظم دراسة ما يلى :

- نظم المخازن ومراقبة المخزون
- نظم المشتريات والرقابة عليها
- نظم التحصيل
- نظم الحفظ والأرشيف
- نظم الاختيار والتعيين
- نظم ضبط جودة الإنتاج

الفصل الثانى

الاتجاه السلوكى فى الإدارة

The Behavioral Approach

إن الوظيفة الأساسية للإدارة الحديثة هى تحقيق أهداف إنتاجية أو اقتصادية عامة باستغلال الموارد المتاحة للمجتمع أكفأ استغلال ممكن . وبرغم وضوح الفكرة الأساسية لمفهوم الإدارة ، إلا أن خلافاً شديداً ثار بين الكتاب والمفكرين فى إدارة الأعمال حول المدخل الرئيسى لهذه العملية الإنسانية المهمة وقد اشتد الجدل لسنوات طويلة وتركزت الآراء فى الاتجاهات الآتية : —

١ — اتجاه ينادى بأن الإدارة ما هى إلا اقتصاد تطبيقى ، ومن ثم فإن وظيفة المدير الأساسية هى تطبيق القوانين والقواعد الاقتصادية الأساسية والاسترشاد بها فى إدارة المشروعات . مثال ذلك الاسترشاد بقوانين الطلب والعرض وأسس التحليل الحدى فى تحديد الأسعار وكميات الإنتاج وغيرها من المشاكل الإدارية الأساسية . ويركز هذا الاتجاه الاقتصادى فى دراسة الإدارة على أهمية الاستفادة من النظريات الاقتصادية المختلفة فى اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بالإنتاج والتسويق والعمالة .

٢ — اتجاه آخر مخالف بدأ فى الانتشار والسيطرة على الفكر الإدارى والتغلغل فى التطبيق والممارسة الفعلية للإدارة ، هو الاتجاه الرياضى الذى يعتمد على استخدام الرياضيات فى حل المشاكل الإدارية عن طريق تكوين عدد من المعادلات الرياضية تمثل جوانب المشكلة المختلفة وحل تلك المعادلات توصلا إلى القرار المطلوب . وقد تمثل هذا الاتجاه بشكل رئيسى فيما يسمى ببحوث العمليات ، ومن أساليبها الأساسية التخطيط الرياضى ونظرية صفوف الانتظار ،

وأسلوب مونت كارلو . كذلك من النماذج المعروفة نموذج PERT للتخطيط والرقابة ، ومهمة المدير الأساسية فى نظر أصحاب الاتجاه الرياضى ، هى تجميع البيانات عن المتغيرات الأساسية فى الموقف الإدارى وبناء نموذج رياضى يمثل هذا الموقف ، ثم استخدام الأساليب الرياضية فى حل النموذج والتوصل إلى الحل الأمثل المشكلة .

٣ – وهناك اتجاه آخر يرى أن الإدارة هى مايفعله المديرون فعلا ، ومن ثم فإن دراسة الإدارة تتلخص فى تتبع تجارب وخبرات المديرين الناجحين الذين حققوا نتائج باهرة فى إدارة وتنظيم المشروعات التى يشرفون عليها ، واستخلاص بعض المبادئ الإدارية الأساسية من خلال تلك التجارب والخبرات لتتخذ أساساً لتدريب وتعليم الأجيال التالية من المديرين . ويطلق على هذا الاتجاه المدرسة الواقعية أو العملية فى دراسة الإدارة

٤ – ويركز فريق أخير من الكتاب فى إدارة الأعمال على أن الوظيفة الأساسية للإدارة هى اتخاذ القرارات ، بمعنى أن مهمة المدير هى تحديد ما يعترضه من مشكلات ودراسة الحلول البديلة لمعالجة تلك المشكلات والمفاضلة بينها واختيار الحل الأمثل فى إطار القيود المفروضة عليه بحكم الإمكانيات المتاحة للعمل .

تلك الاتجاهات الأربعة تنظر إلى ظاهرة الإدارة من جوانب مختلفة . وإنه وإن كان كل منها يضع التركيز والاهتمام على عنصر معين دون غيره ، إلا أننا نستطيع أن نجد فيها جميعاً تفسيراً يقرب من الشمول لماهية الإدارة . ومن ناحية أخرى نرى أن تلك الاتجاهات الأربعة قد أغفلت جميعاً عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة ألا وهو ناحيتها الإنسانية . إن الاتجاه الحديث السائد الآن فى مجالات التعليم والتطبيق الإدارى هو ما يسمى بالاتجاه السلوكى نسبة إلى أنه مستمد من العلوم السلوكية . وغرضنا من هذا البحث هو أن نجيب على سؤالين أساسيين هما :

(ا) ما هى العلوم السلوكية ؟

(ب) ما هى المجالات الأساسية التى تفيد منها الإدارة باستخدام مبادئ ومفاهيم العلوم السلوكية ؟

ما هى العلوم السلوكية ؟

(العلوم السلوكية) تعبير حديث نسبيًّا يقصد به مجموعة من العلوم الاجتماعية أو الإنسانية التى تهتم بدراسة السلوك الإنسانى فى مجالاته وأشكاله المنوعة ، والعلوم السلوكية هى :

(ا) علم النفس

(ب) علم الاجتماع .

(حـ) علم الأنثربولوجيا الاجتماعية .

وكل من هذه العلوم الثلاثة يتخصص فى دراسة السلوك الإنسانى فى دائرة معينة فعلم النفس يتناول المحددات الفردية أو الشخصية للسلوك الإنسانى ، بمعنى دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنسانى النابعة من طبيعة تكوينه النفسى والاجتماعى والحضارى ، فعلم النفس إذن يحاول تفهم كيفية سلوك الفرد و بواعث تصرفه بطريقة معينة وهو فى مواقف فردية أى بعيداً عن غيره من الأفراد .

من ناحية أخرى يدرس علم الاجتماع السلوك الإنسانى فى المواقف الجماعية حيث يتفاعل الأفراد ويكونون الجماعات مختلفة الأهداف والطبائع . فى تلك المواقف الجماعية لا يتحدد سلوك الفرد تبعاً لطبيعة تكوينه الخاص فقط ، وإنما يتأثر الفرد فى تصرفاته بالأفراد الآخرين الذين يتفاعل معهم . بمعنى آخر فإن الفرد فى هذه المواقف الاجتماعية قد يعمد إلى تغيير أو تعديل نمط سلوكه ليتلاءم ويتفق مع متطلبات موقف الجماعة ، ولكى يتناسب مع الطرق التى يسلك بها الآخرون . من ثم كان لعلم الاجتماع دور كبير فى تحليل ودراسة الطبيعة الاجتماعية للسلوك الإنسانى والتوصل إلى مبادئ يمكن الاسترشاد بها فى تفهم أسس هذا السلوك .

كذلك حيث يعيش الفرد فى حضارة متميزة تتصف بعادات وتقاليد وثقافة

خاصة تختلف عن غيرها من الحضارات ، نتصور وجود أثر لتلك الجوانب الحضارية فى سلوك الفرد ، ومن هنا كان اهتمام علم الأنثربولوجيا الاجتماعية بدراسة المحددات الحضارية للسلوك الإنسانى .

تلك هى مجموعة العلوم السلوكية ، وهى كما نرى من العلوم الاجتماعية التقليدية ، وإنما يميزها من غيرها من العلوم الاجتماعية أمران :

(ا) الاهتمام المشترك بالسلوك الإنسانى واتخاذه موضعاً للبحث والدراسة .

(ب) الميل إلى استخدام الأسلوب العلمى ومنطق العلوم الطبيعية فى دراسة مظاهر السلوك الإنسانى بالاستناد إلى أسس التجربة العلمية المحكمة .

المدخل السلوكى للإدارة :

إلى جانب الاتجاهات الأربعة السابق ذكرها ومحاولاتها المتباينة لدراسة الإدارة من زوايا مختلفة نجد أن علماء إدارة الأعمال بدأوا يستفيدون من نتائج البحث والدراسة فى العلوم السلوكية ، وبدأنا نرى الآن ما يمكن التعبير عنه بالمدخل السلوكى للإدارة .

ويرتكز المدخل السلوكى للإدارة على مبدأ أساسى ، هو أن الإدارة عملية إنسانية بالدرجة الأولى تهدف إلى تحقيق أهداف محددة من خلال العمل الإنسانى . ومن ثم فإن العمل الإنسانى يؤثر فى الإدارة من الجوانب الآتية :

١ ــ إن الإنسان هو الذى يحدد للإدارة الأهداف التى تسعى إليها (المديرون) .

٢ ــ إن الأداء الفعلى للعمل والإنجاز الحقيقى للأهداف يتم عن طريق الجهد الإنسانى المبذول . (العاملون) .

٣ ــ إن الإشراف على العمل وتوجيه الأداء من خصائص المشرفين وهم بشر (المشرفون) .

٤ — إن الإنسان فى صورة المستهلك هو الذى يقرر نجاح المشروع أو فشله عن طريق تقبله لما يقدمه المشروع من سلع أو خدمات أو رفضه لهذا الإنتاج. (المستهلكون) .

ومن ثم يمثل عمل الإنسان أو السلوك الإنسانى بصفة عامة عنصراً أساسيًّا من عناصر الإنتاج على جميع المستويات فالسلوك الإنسانى إذن يمثل متغيراً رئيسيًّا من المتغيرات التى تتعامل معها الإدارة . وبالتالى تصبح دراسة السلوك الإنسانى وتفهم محدداته من الضروريات الحتمية للإدارة الحديثة .

إن الفائدة الأساسية للعلوم السلوكية فى الاستخدامات الإدارية هى أنها تقدم معلومات عن أسباب ودوافع السلوك الإنسانى لمجموعات مختلفة من البشر الذين تتعامل معهم الإدارة ، ومن ثم توفر هذه المعلومات للإدارة فهما حقيقيًّا لطبيعة هذا العنصر البشرى المهم فى العمل الإدارى ، وبالتالى يتمكن المديرون من توجيه سلوك الأفراد وفى الاتجاه الذى يحقق أهداف الإدارة .

وبصفة عامة تقدم مجموعة العلوم السلوكية للإدارة معلومات مهمة وثمينة عن الجوانب الآتية :

١ — ما هى أسباب ودوافع سلوك المديرين ، وكيف تتحدد اتجاهاتهم وما هى أساليب السيطرة على هذه الاتجاهات ؟

٢ — ما هى دوافع سلوك العمال (أو العاملين بصفة عامة) وما هى الحوافز المناسبة التى يمكن استخدامها لإثارة الدافع إلى العمل لديهم ؟

٣ — ما هى أساليب الإشراف السليمة المناسبة لطبيعة العمال وكيف يمكن تدريب المشرفين وإغراؤهم باستعمال تلك الأساليب الإشرافية المناسبة ؟

٤ — لماذا يسلك المستهلكون بالطريقة المشاهدة فى الأسواق ؟ ما هى دوافع الشراء والاستهلاك لفئات معينة من المستهلكين ، وكيف يمكن جعلهم يتحولون من نمط استهلاكى معين إلى نمط استهلاكى آخر ؟ كيف يمكن تصميم برامج

التسويق والإعلان للسلع المختلفة بحيث تتناسب وتتفق مع طبيعة المستهلكين المحتملين ودوافعهم إلى الشراء والاستهلاك ؟

مجالات استفادة الإدارة من العلوم السلوكية :

تعددت المجالات التى أفادت الإدارة فيها من نتائج البحث والدراسة فى العلوم السلوكية ونعرض هنا لأهم تلك المجالات :

١ – فى مجال التخطيط والتنظيم والرقابة :

إن الفهم الحقيقى لطبيعة التكوين النفسى والاجتماعى والحضارى للعاملين ، يجعل الإدارة فى موقف أفضل برسم الخطط والتنظيمات الواقعية التى تكتسب تأييد العاملين واستعدادهم للعمل من أجل تنفيذها ووضعها موضع التطبيق . إن الخطة فى حد ذاتها لا تعدو أن تكون مجموعة من النوايا الطيبة ، ولكنها بدون العمل الإنسانى الجاد لا تكاد تساوى ثمن الورق الذى كتبت عليه ومن ثم أصبح الجانب الإنسانى فى التخطيط عنصراً أساسيًّا وأضحت قدرة الإدارة على تفهم إمكانيات الأفراد ودوافعهم محدداً أساسيًّا لنجاح عمليات التخطيط . والمبدأ السلوكى الرئيسى فى هذا المجال هو إشراك العاملين فى وضع الأهداف وتحديد خطط العمل . إن الاشتراك فى الإدارة تعبير سليم عن حقيقة السلوك الإنسانى إذ يكون الفرد أكثر استعداداً للالتزام بالخطط والتنظيمات التى شارك فى وضعها وأسهم فى تطويرها .

كذلك الحال بالنسبة إلى عمليات الرقابة ، حيث لم يعد هدفها هو الكشف عن الانحرافات ومحاولة تصحيحها ، بل إن الهدف الأهم لعمليات الرقابة هو منع الانحرافات أصلا عن طريق تهيئة جو العمل وتوفير الظروف المناسبة للأداء الإنسانى ، مع التفهم الكامل لطبيعة العاملين وإعطائهم قدراً من الإشراف والتوجيه يتلاءم مع إمكانياتهم وقدراتهم .

٢ ــ فى مجال إدارة الأفراد :

تعتبر إدارة الأفراد من أهم الوظائف الإدارية وأكثرها إفادة من العلوم السلوكية وفيما يلى بعض الاستخدامات الفعلية لنتائج العلوم السلوكية :

(ا) استخدام الاختبارات النفسية على اختلاف أنواعها فى اختيار العاملين على جميع المستويات وتحديد احتمالات نجاحهم فى أداء أعمال محددة .

(ب) الاستناد إلى أسس نظريات التعلم فى تخطيط وتنفيذ برامج التدريب وتنمية القوى العاملة .

(حـ) استخدام أساليب التحليل فى العلوم السلوكية لدراسة وتحليل الحالة المعنوية للعاملين ، بالاسترشاد بأسس قياس الرأى العام وتحليل الاتجاهات والميول .

(د) الإفادة من العلوم السلوكية (خاصة علم الاجتماع والجماعات الصغيرة) فى رسم نظم الاتصالات بين الإدارة والعاملين .

(هـ) كان للتطور فى العلوم السلوكية فضل كبير فى الكشف عن أهمية التنظيمات غير الرسمية للعاملين . وبالتالى أصبحت الإدارة فى موقف أفضل من حيث الكشف عن تلك التنظيمات وكسب ثقتها وتعاونها .

(و) أسهمت العلوم السلوكية فى تحليل ظاهرة مقاومة الأفراد للتغيير وأسس التغلب على تلك المقاومة . ومن ثم أفادت الإدارة فى تسهيل مهمة التغيير والتطوير فى أساليب ونظم العمل .

٣ ــ فى مجال إدارة التسويق :

تهدف إدارة التسويق إلى إنشاء علاقات مربحة ودائمة مع جماعات المستهلكين من خلال الأنشطة البيعية والإعلانية المختلفة . وقد أسهمت العلوم السلوكية إلى حد بعيد فى تطوير العمل بإدارات التسويق من خلال توفير المعلومات عن دوافع السلوك الاستهلاكى وطبيعة التكوين النفسى والاجتماعى

للمستهلكين ، ومن ثم أصبح فى إمكان الإدارة استخدام أساليب العلوم السلوكية فى المجالات الآتية :

(ا) تعرف رغبات المستهلكين ودوافعهم باستخدام أسلوب بحوث الدوافع والاسترشاد بتلك المعلومات فى اختبار وتصميم السلع والعبوات والأسعار وغيرها من العوامل التسويقية .

(ب) رسم الحملات الإعلانية على ضوء معرفة نوعيات المستهلكين وخصائصهم ، الأمر الذى يجعل الإعلان أكثر فاعلية من حيث :

- اختيار الرسالة الإعلانية .
- اختيار وسيلة الإعلان .
- تصميم الإعلان .
- اختيار الدعوى الإعلانية .

إن كفاءة النشاط الإعلانى تعتمد إلى حد بعيد على تفهم سيكولوجية المستهلك والظروف الاجتماعية والبيئية التى يعيش فيها .

(حـ) أثبتت الدراسات السلوكية أن تحديد الأسعار المناسبة لسلعة ما ، ينبغى أن يأخذ فى الاعتبار ليس فقط عوامل التكلفة ونسب الربح والقدرة الشرائية ، بل أيضاً الأثر النفسى الذى يعكسه السعر على المستهلك ، ففى كثير من الأحيان قد يعرض المستهلك عن شراء سلعة جيدة رخيصة الثمن ويقبل على شراء سلعة أخرى لا تمتاز عنها فى الجودة ولكنها أعلى ثمناً لاعتقاده أن السعر الأعلى يمثل مستوى أعلى فى الجودة .

٤ - فى مجال إدارة الإنتاج :

أفادت العلوم السلوكية مديرى الإنتاج فى النواحى الآتية :

(ا) تحديد أفضل طرق تصميم العمل ، أخذاً فى الاعتبار الإمكانيات الإنسانية والعوامل النفسية والاجتماعية للعمال .

(ب) انتشر مفهوم الهندسة البشرية التى تحاول وضع أسس تصميم الآلات والمعدات بما يتلاءم مع طبيعة العمال الانسانية .

ولعل العلوم السلوكية تتيح للإدا ة فرصاً لزيادة الانتاجية بالاستخدام الجيد للموسيقى فى المصانع للتقليل من الملل والسأم الذى يصيب العمال نتيجة لتكرار نوع العمل ، كذلك الاتجاه إلى تكبير وحدة العمل بالنسبة إلى العامل حتى يشعر بأهمية ما ينجزه وتصبح نتائج عمله واضحة أمام عينيه فيزيد هذا من الدافع إلى العمل لديه .

إن العلوم السلوكية تتيح للإدارة فرصاً هائلة لتطوير وتحسين استخدام العنصر البشرى فى العمليات الإنتاجية ، الأمر الذى يؤدى إلى مزيد من الإنتاجية ومزيد من الكفاءة .

العلوم السلوكية والدراسات التنظيمية :

تعتبر دراسة السلوك الإنسانى فى التنظيمات المختلفة من شركات ومؤسسات وأجهزة حكومية من الميادين الأساسية للبحث والدراسة فى الوقت الحالى .

وتهدف، تلك الدراسة إلى تعرف الأسباب والعوامل التى تحكم السلوك الإنسانى للأفراد والجماعات فى التنظيمات المختلفة ، ومن ثم تأثيرها فى نتائج الأعمال . أن من المبادئ المستقرة الآن فى علوم الإدارة أن الكفاءة الإنتاجية ونتائج الأعمال بصفة عامة ، تتوقف إلى حد بعيد على كيفية سلوك وتصرف الأفراد فى أعمالهم .

ولقد ظلت محاولات فهم طبيعة السلوك الإنسانى فى مجالات العمل المتعددة تتصف بالتخلف نوعاً ما وتعتمد على الحدس والتخمين ، إلى أن تقدمت مجموعة العلوم السلوكية وأسهمت بشكل واضح ومباشر فى تحليل سلوك الأفراد والجماعات وأوضحت طبيعة العلاقة بين الفرد والتنظيم .

وينتج السلوك الإنسانى فى التنظيمات المختلفة فى رأى عدد من علماء السلوك من المتغيرات الآتية منفردة أو مجتمعة :

١ — عوامل فردية تتعلق بالشخص نفسه وهذه تتطلب دراسة الشخصية الإنسانية .

٢ — عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية وهذه تستدعى دراسة أنواع الجماعات وأسس تكوينها وتأثيرها فى الفرد .

٣ — عوامل تنظيمية رسمية وهى تتضمن الأساليب المتبعة للإدارة والتنظيم وأنواع السياسيات والإجراءات الإدارية المتبعة .

أى أن العناصر الأساسية فى أى تنظيم من تنظيمات العمل (شركة ، مؤسسة وزارة . . .) هى .

١ — الإنسان الفرد .

٢ — الجماعة التى تتكون من عدد من الأفراد .

٣ — التنظيم الرسمى أو هيكل العلاقات الرسمى بين الأفراد والجماعات الذى تحدده الإدارة ، وقد عرضت العلوم السلوكية لدراسة كل من تلك العناصر الثلاثة ونتج عن هذه الدراسات المفاهيم الآتية :

أولا : خصائص الشخصية الإنسانية :

١ — تتركب الشخصية الإنسانية من أجزاء مختلفة . وتكون تلك الأجزاء الشخصية الكلية للشخص . كما أن شخصية الفرد الكلية تعمل على حماية وتدعيم مكوناتها الجزئية . أن شخصية الإنسان هى تنظيم يجمع الصفات الأساسية للفرد وينظم التفاعل بين بعضها البعض .

٢ — إن التفاعل بين أجزاء الشخصية الإنسانية يحقق درجة من الترابط بينها إذ يعتمد كل جزء على باقى الأجزاء لضمان البقاء والاستمرار . وتعتبر الشخصية الإنسانية فى حالة توازن داخلى عندما تكون هذه الأجزاء المختلفة فى حالة اتزان وتناسق . كما تصبح الشخصية الإنسانية فى حالة توازن خارجى إذ تحقق التجانس بينها وبين البيئة الاجتماعية المحيطة . ومن ثم فإنه فى حالة حدوث خلاف أو تنافر بين مكونات الشخصية الإنسانية ، يميل الفرد إلى استعادة توازنه الداخلى بمحاولة إقامة درجة أعلى من التجانس بين تلك المكونات ، من ناحية أخرى تميل الشخصية الإنسانية إلى التأقلم والتكيف مع البيئة الخارجية .

٣ – تعكس الشخصية الإنسانية طاقات الفرد وحيويته . ومصدر تلك الطاقات والحيوية هو الحاجات أو الرغبات الإنسانية التى يسعى الفرد لإشباعها. والحاجة أو الرغبة هى عبارة عن حالة من القلق أو التوتر توجد فيها الشخصية حين الإحساس بنقص فى الإشباع . ومن ثم تعمل تلك الحالة من القلق على إثارة السلوك ودفعها فى اتجاهات تحقق الإشباع المطلوب . وتنقسم تلك الحاجات الإنسانية بصفة عامة إلى :

(ا) حاجات فسيولوجية .

(ب) حاجات اجتماعية .

(حـ) حاجات نفسية .

٤ – وإلى جانب الحاجات الإنسانية فإن الشخصية تعكس قدرات الفرد وهى الوسائل التى يعبر بها الإنسان عن حاجاته ويعمل من خلالها على إشباع تلك الحاجات . أى أن القدرات الإنسانية هى حلقة الوصل بين البيئة والرغبات التى يسعى الفرد لإشباعها .

وتنقسم القدرات الإنسانية إلى الأنواع الآتية :

(ا) قدرات عقلية .

(ب) قدرات عضلية .

(حـ) قدرات عاطفية .

٥ – تتجمع هذه الصفات أو الخصائص الإنسانية وتنتظم الشخصية فى مفهوم (الأنا) أو (الذات) وينعكس هذا المفهوم فى أن الحاجات الإنسانية والقدرات الطبيعية لا تختلف . ولكن طريقة تنظيمها وتحديد علاقاتها بعضها ببعض ودرجة الإحساس بها وممارستها تختلف باختلاف الأفراد .

٦ – إن الإنسان لديه القدرة على الدفاع عن ذاته ووحدة شخصيته وتكاملها بالالتجاء إلى مجموعة من الأساليب الدفاعية منها :

(ا) العدوانية .

(ب) الشعور بالذنب (وهى نوع من العدوانية ضد الذات) .

(حـ) الإنكار

(د) الالتجاء إلى اللاشعور .

(هـ) الكبت اللاشعورى .

(و) الكبت الواعى (أو التحريم) .

(ز) التمثل بالآخرين .

(حـ) الإسقاط (أو إلقاء اللوم على الآخرين) .

٧ – يسعى الإنسان بصفة عامة لتحقيق ذاته وعلى هذا الأساس نجد أن الشخصية الإنسانية تتطور على النحو الآتى :

– تتطور الشخصية الإنسانية من حالة السلبية فى عهد الطفولة إلى حالة من النشاط المتزايد كلما تقدم عمر الفرد .

– تتطور الشخصية الإنسانية من حالة الاعتماد على الآخرين إلى الاستقلال والاعتماد على النفس .

– تتطور الشخصية الإنسانية من خلال زيادة وتنوع أساليب السلوك . فالطفل لا يستطيع سوى عدد محدد من التصرفات . ولكن أنواع السلوك ودرجة تعقدها تزداد بنمو الطفل وتقدمه فى العمر .

– تميل اهتمامات الفرد ورغباته إلى الانتقال إلى مرحلة تتميز بالاستقرار والتعمق . أى أن الإنسان يميل إلى النضج والاستقرار العاطفى والفكرى مع تقدم السن .

– تبدأ الشخصية الإنسانية فى مد مجال التفكير والتدبر فحيث يهتم الطفل بالأمور القريبة الحدوث (مشاكل الفترة القصيرة) ويقتصر إدراكه على الأشياء التى تحدث فى فترة قصيرة نسبياً ، يبدأ الإنسان الناضج فى النظر

إلى المستقبل البعيد ويعتمد على التنبؤ والتخطيط ويتسع أفق إدراكه للأمور خلال الزمن .

– يميل الإنسان إلى الانتقال من حالة الخضوع باعتباره طفلا فى أسرة إلى حالة من التساوى ومحاولة التميز أو التسلط .

– يبدأ الإنسان فى إدراك ذاته وتعرفه لأهميته كإنسان له شخصية متميزة ومستقلة . تلك هى أهم الصفات أو الملامح التى تصف الشخصية الإنسانية ومنها نخرج بأن الإنسان يسلك ويتصرف بوحى من حاجاته وإدراكه للعالم المحيط به ، وأنه يسعى للاحتفاظ بدرجة من التوازن والتكامل فى شخصيته كذلك نلحظ أن الشخصية الإنسانية تميل إلى التطور والنضج ، وأن صفات الاستقلال والتسلط والسيطرة تزداد مع نمو الشخص وتطور شخصيته .

ثانياً : خصائص الجماعة :

الجماعة الإنسانية هى تجمع من فردين أو أكثر يربط بينهم هدف عام ورغبة فى العمل المشترك من أجل الحصول على هذا الهدف . وتختلف أنواع الجماعات فهناك الجماعة الأولية مثل الأسرة وهى تتكون من أفراد مختلفين إلا أنهم يتفقون على هدف أو أهداف بذاتها ويحاولون التعاون من أجل تحقيقها . وهناك جماعة العمل التى تمثل بالنسبة إلى الفرد أهم أنواع الجماعات إذ يمضى بينها أغلب ساعات يقظته . وأهمية الجماعة الإنسانية بالنسبة إلى السلوك الفردى ، أنها تحدد للفرد أنواعاً من السلوك أو التصرفات ينبغى عليه الالتزام بها . كذلك تحدد له أنواعاً أخرى من السلوك يجب عليه تجنبها والابتعاد عنها ، ذلك إذا أراد أن يستمر على عضويته للجماعة والإفادة من المزايا التى تعود عليه من تلك العضوية . وبصفة عامة فإن الانتماء إلى جماعة (أو جماعات) والانتساب إلى واحدة أو أكثر من تلك التجمعات الإنسانية تعتبر من الحاجات الإنسانية الأساسية إذ يدرك الفرد أن قدرته على

إشباع رغباته المختلفة محدود وأن تلك القدرة تزداد إلى حد بعيد حين يضم جهوده إلى جهود أفراد آخرين ينتظمون فى شكل جماعة محددة .

ثالثاً : خصائص التنظيم الرسمى :

يتصف التنظيم الرسمى فى الشركات والمؤسسات بصفة عامة بالخصائص الآتية :

١ — السعى لتحقيق أهداف محددة .

٢ — التخصص وتقسيم العمل .

٣ — تسلسل السلطة .

٤ — تركز السلطة فى قمة الهرم التنظيمى .

٥ — استخدام أساليب الأمر والتوجيه المختلفة لنقل تعليمات القيادة إلى قاعدة التنظيم .

وقد أوضحت الدراسات السلوكية الحديثة أن هناك تناقضاً أساسياً بين خصائص ومتطلبات الشخصية الإنسانية النامية والمتطورة ، وخصائص ومقومات التنظيم الرسمى ، ويتضح هذا التناقض فى أن تطبيق أسس التنظيم الرسمى السابقة ينتج عنها ما يلى :

١ — لا يملك الإنسان عادة إلا حداً أدنى من السيطرة على جو العمل وظروفه فكل شىء محدد ومنظم تبعاً لخطة سابقة وليس لإرادة الفرد فى الشركة أو المؤسسة تأثير كبير فى العمل وذلك فى المستويات ذات التنظيم الأقل .

٢ — يتحول الإنسان عادة إلى شخص سلبى مطيع يعتمد على التنظيم فى كل شىء . إن طبيعة التنظيم البيروقراطى الرسمى تحدد للإنسان دوراً معيناً هو الخضوع والطاعة دون أن يكون له حق المناقشة أو الاعتراض أساساً .

٣ — يميل الإنسان فى التنظيم البيروقراطى الرسمى إلى قصر النظر وتفضيل الاشباع العاجل القليل على الاشباع الآجل الكبير .

٤ ــ لا يستخدم التنظيم الرسمى إلا القليل من القدرات والطاقات الإنسانية البسيطة نتيجة للتخصص الدقيق وتقسيم العمل وتنميط الأداء . وبالتالى تميل القدرات الإنسانية غير المستغلة إلى الضعف والانهيار .

كل تلك النتائج لا تتفق مع طبيعة الشخصية الإنسانية النامية والمتطورة . ويرى بعض علماء السلوك أن الفرد فى مواجهة تلك الظروف غير المواتية أمامه عدد من الأساليب للتكيف مع الأوضاع التى يفرضها عليه التنظيم البيروقراطى الرسمى منها :

١ ــ أن يترك العمل نهائياً .

٢ ــ أن يحاول تسلق السلم التنظيمى (بأى طريقة) للوصول إلى مركز إدارى أعلى حيث يتخلص من جانب كبير من الضغوط والقيود المفروضة عليه .

٣ ــ أن يستخدم أيا من الاساليب الدفاعية التى سبق ذكرها .

٤ ــ أن يصبح متكاسلا غير عابىء بشىء فيتهاون ويهمل فى عمله ولا يهتم بالتنظيم أو أهدافه .

٥ ــ وأخيراً يستطيع أن ينضم إلى الجماعات غير الرسمية بحثاً عن الحماية والأمان من ضغوط الإدارة البيروقراطية .

وقد أوضحت الدراسات السلوكية أن هناك أساليب إدارية تزيد من حدة التناقض بين الفرد والتنظيم وتجعل الأفراد يمعنون فى سلوكهم المعادى للتنظيم الرسمى وأهدافه من ذلك زيادة استخدام الإدارة للأساليب الآتية :

ــ القيادة الآمرة .

ــ الرقابة الدقيقة .

ــ أسلوب العلاقات الإنسانية غير الصادق (أو السطحى) .

كذلك أوضحت الدراسات السلوكية أن الإدارة تستطيع أن تخفف من حدة التناقض بين الفرد وأهداف التنظيم الرسمى من خلال :

– استخدام أسلوب القيادة المرن .
– زيادة إشراك العاملين فى الإدارة .
– تخفيف وتطوير أساليب الرقابة .

ولقد نمت فكرة الاشتراك فى الإدارة والإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج كنتيجة أساسية لتلك الدراسات السلوكية . إن إتاحة الفرصة للتفاعل بين الأفراد وجعل خطوط الاتصال داخل التنظيم مفتوحة ومتشابكة بحيث يندمج التنظيمان الرسمى وغير الرسمى هى الأساليب العلمية الحديثة لرفع كفاءة العمل عن طريق إعادة توجيه سلوك الأفراد والجماعات إلى الاتجاه الذى يحقق أهداف التنظيم .

الفصل الثالث

بحوث العمليات Operations Research

أصبحت بحوث العمليات من الأساليب العلمية الأساسية التى شاع إستخدامها فى حل المشكلات الإدارية فى السنوات القليلة الماضية . وقد صاحب نمو وتطور بحوث العمليات أحاديث وأوصاف كثيرة صورتها على أنها أداة جديدة تماماً توضع فى خدمة الإدارة لأول مرة ، من ناحية أخرى فقداتجه الكثيرون من المهتمين ببحوث العمليات إلى المبالغة فى تصوير إمكانيات الأسلوب الرياضى فى حل المشكلات الإدارية وكيف أن الإدارة التقليدية ستزول لتحل محلها معادلات ونماذج بحوث العمليات . لذلك فإن هدف هذا الفصل أن يلقى مزيداً من الضوء على فكرة بحوث العمليات وتطورها وإمكانياتها فى خدمة الإدارة .

تطور بحوث العمليات :

إن بحوث العمليات OR هى إمتداد طبيعى لحركة الإدارة العلمية التى بدأها فردريك تايلور منذ حوالى ستين عاماً حيث نادى بتطبيق أسس الطريقة العلمية فى معالجة مشاكل العمل الإدارى والقضاء على الإسراف ورفع الإنتاجية. كذلك فقد كانت البداية لاستخدام الأساليب الرياضية فى العمل الإدارى فى عام ١٩٢٠ وما تلاه حيث أقدم بعض العاملون بشركة بل للتليفونات فى الولايات المتحدة على استخدام نظرية الاحتمالات فى حل مشاكل العمليات والرقابة على الجودة فى عمليات التليفونات .

وقد أسهم نجاح تلك المحاولات الأولى فى زيادة الإقبال على استخدام الأساليب الرياضية فى مجالات بحوث التسويق ، محاسبة التكاليف .

ولكن البداية الحقيقية لبحوث العمليات فى الإدارة تدين إلى فترة الحرب العالمية الثانية . ففى خلال سنوات الحرب تبين المسئولون فى القوات المسلحة الأميركية والبريطانية قيمة توفر أسلوب تحليلى لبحث مشاكل الحرب . وقد ترتب على هذا الإدراك تكوين مجموعات من العلماء (فرق) أطلق عليها فرق بحوث العمليات Operations Research teams كان هدفها دراســة العمليات الحربية من جوانبها المتعددة وتقديم الحقائق التى تساعد القادة العسكريين على اتخاذ القرارات المناسبة . وقد كان الاعتماد الأساسى لتلك الفرق من العلماء على أمرين :

– الطريقة العلمية فى البحث .

– الأساليب الرياضية خاصة نظرية الاحتمالات .

وقد تميزت فرق بحوث العمليات بتوفر تكامل بين العلماء بحيث يتيسر دراسة المشكلة الواحدة من زواياها المختلفة التى تحتاج إلى خبرات وتخصصات علماء من مجالات مختلفة . مثال ذلك أن يتكون فريق من عالم رياضيات ، مهندس طائرات ، وأحد العلماء النفسيين وذلك فى محاولة لتحديد الارتفاع المثالى للطائرة حين الإغارة على إحدى السفن بحيث تؤخذ كافة المتغيرات الفنية والإنسانية فى الاعتبار . من ذلك فإن بحوث العمليات تنطلق من مفهوم النظام المتكامل حيث ترى المشكلة عبارة عن كل لا ينفصل ومن ثم تجب دراسة النظام فى كل مراحله وأجزائه لكى يمكن التوصل إلى حل مناسب .

وقد صادفت بحوث العمليات نجاحاً كبيراً فى أثناء الحرب العالمية الثانية وحين انتهت الحرب أدرك علماء بحوث العمليات أن هناك العديد من مشاكل العمل الإدارى فى المشروعات الصناعية والتجارية التى تشابه مشاكل الحرب ومن ثم انتقل الاهتمام إلى تطبيق أساليب بحوث العمليات على المشكلات الإدارية فى الحياة المدنية .

تعريف بحوث العمليات :

يمكن تعريف بحوث العمليات بأنها تطبيق الطريقة العلمية فى تحليل مشاكل العمليات (أو مشاكل العمل) فى محاولة لمد الإدارة بالأساس الكمى أو الرقمى الذى يمكنها من اتخاذ القرارات . وبذلك فإن بحوث العمليات لا تختلف فى منطق عملها عن المحاسبة مثلا التى تهدف إلى مد الإدارة بالمعلومات الكمية quantitative التى تساعدها فى إتخاذ قرارات لحل ما يعترضها من مشكلات . ولكن ما يميز بحوث العمليات عن غيرها من الأساليب الإدارية هو التمسك بتطبيق منطق الطريقة العلمية ، واستخدام الأساليب الرياضية المتقدمة .

وكما نعلم فإن الطريقة العلمية تتكون من المراحل الآتية :

١ — المشاهدة والاستطلاع العام للمشكلة .

٢ — تحديد المشكلة وتوضيح حدودها بدقة .

٣ — جمع المعلومات والحقائق عن أسباب المشكلة .

٤ — تحليل المعلومات وبناء تصور للمشكلة وأسبابها أو ما يطلق عليه بناء نموذج Model .

٥ — مطابقة النموذج مع البيانات الفعلية والتأكد من صحة تمثيله للواقع ودقته فى تصوير المشكلة الفعلية .

٦ — استخدام النموذج فى التنبؤ بما سيصير إليه أمر المشكلة فى المستقبل واستنباط حلول لها .

وتعتبر تلك الخطوة الأخيرة من أهم مميزات بحوث العمليات حيث تتيح مقارنة بدائل مختلفة وتصور أوضاع متباينة للمشكلة تحت الظروف التى يصنعها النموذج ، ومن ثم التوصل إلى الحل الأمثل .

ونستطيع أن نلخص خصائص بحوث العمليات كاتجاه علمى حديث فى مجال الإدارة فى الآتى :

١ – يمكن استخدام بحوث العمليات فى دراسة أى نوع من أنواع العمليات فى التنظيمات المختلفة .

٢ – تبحث بحوث العمليات المشكلة فى مجموعها من زواياها المتعددة وتنظر إليها نظرة شمولية كلية وبذلك تتطلب تعاون علماء من مجالات تخصص متباينة .

٣ – تعتمد بحوث العمليات على بناء النماذج الرياضية التى تعبر عن المشكلة وترمز إلى المتغيرات الأساسية التى تؤثر فيها .

٤ – تتصف بحوث العمليات بالواقعية إذ تأخذ فى الاعتبار كافة القيود التى تحد من حرية الإدارى فى العمل وتحاول البحث عن أنسب حل للمشكلة فى إطار تلك القيود سعياً وراء هدف أو أهداف محددة .

ومن أهم أساليب بحوث العمليات الأسلوب المسمى بالتخطيط الرياضى Linear Programming وأسلوب المسار الحرج CPM

ونعرض فيما يلى لهذين الأسلوبين :

التخطيط الرياضى :

يعتبر اتخاذ القرارات من الوظائف الرئيسية للمدير فى أى مشروع وعلى أى مستوى إدارى ، بل يذهب بعض المفكرين فى ميدان الإدارة والتنظيم إلى اعتبار اتخاذ القرارات Decision-Making كمرادف لتعبير الإدارة Management . وقد أدى التطور العلمى والفنى فى مجال الإدارة (خاصة فى ميادين الإدارة الصناعية) إلى تعقـد المشاكل والمواقف التى يحتاج المدير فيها إلى اتخاذ قرارات ولم تعد أساليب اتخاذ القرارات التقليدية (والتى تعتمد أساساً على الخبرة الشخصية للمدير وتقديره للموقف) صالحة

فى مواجهة مواقف العمل الإدارى الحديث حيث تتميز أغلب تلك المواقف بكونها غير روتينية بمعنى أنها لم تحدث من قبل وبالتالى لا يملك المدير الخبرة السابقة بكيفية حل تلك المشكلات ويتعين عليه البحث عن حل جديد . تلك المشكلة أثارت اهتمام عدد من الدارسين لموضوعات الإدارة وخاصة فى ميدان العلوم الرياضية الذين راعهم صعوبة وتعقد العمل الإدارى الحديث وبالتالى حاولوا ابتكار بعض الأساليب الحديثة التى تجعل فى إمكان الإدارة حل عدد كبير من مشكلات العمل الإدارى بسرعة أكثر ، وسهولة ودقة أكبر مما كان متيسراً باتباع الأساليب القديمة لاتخاذ القرارات .

ومن أهم تلك الأساليب الحديثة فى اتخاذ القرارات الإدارية بعض الطرق التى يطلق عليها إسم « البرمجة الخطية » Linear Programming أو فى بعض الحالات تسمى «التخطيط الرياضى» Mathematical programming

أسس التخطيط الرياضى :

١ — الصفة العامة التى تغلب على المشاكل الإدارية هى أن الموارد المتاحة للعمل الإدارى محدودة بينما مجالات استخدام تلك الموارد غير محدودة . مثال ذلك طاقة إنتاجية محدودة وعدد لا نهائى من المنتجات التى يمكن إنتاجها ولكن لا نستطيع سوى إنتاج عدد بسيط فى حدود الطاقة المتاحة . أو رأس المال المخصص للاستثمارات محدود فى حين أن مجالات الاستثمار الناجح المربح لا حد لها . وبالتالى نستطيع أن نحدد طبيعة المشاكل الإدارية فى أنها عملية توزيع للموارد المحدودة Scarce resources لنواحى الاستخدام غير المحدودة . والأمثلة على تلك الموارد المحدودة كثيرة مثلا المواد الخام، الآلات والطاقة الإنتاجية ، العمال المهرة ، إمكانيات التخزين ، رأس المال ، العملات الأجنبية المخصصة لاستيراد قطع الغيار وما إلى ذلك .

٢ — الصفة الثانية التى تميز المشكلات الإدارية (وبالتالى تمثل قيداً على حرية اتخاذ القرارات) أن تلك المشكلات متداخلة ومتفاعلة بمعنى أنها

ليست منفصلة عن بعضها ، فأى قرار يتخذ بشأن مشكلة معينة يؤثر على نواحى أخرى فى المشروع . وبسبب هذا التداخل أن جميع تلك القرارات ينبغى أن تتخذ فى حدود القيود التى تفرضها الموارد المحدودة .

وكما سبق أن أوضحنا فإن عملية اتخاذ القرارات الإدارية قد زاد من تعقدها التضخم والتعقد فى مجال العمل الإدارى ذاته . فالشركة التى تمتلك مصنعين أحدهما فى القاهرة والآخر فى الإسكندرية لإنتاج نفس السلعة فإنها لاتجد صعوبة كبيرة فى اختيار طريقة التوزيع من كلا المصنعين إلى عملائها فى أنحاء الجمهورية ولكن إذا كانت تلك الشركة تمتلك عدداً أكبر من الفروع فإن مشكلة تخصيص كل فرع لخدمة عملاء منطقة معينة تصبح أكثر صعوبة .

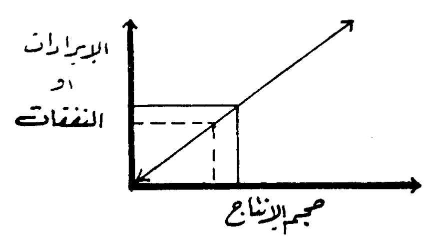
نفس المنطق ينطبق فى حالة مدير الإنتاج الذى يعمل فى إنتاج عشرين أو ثلاثين منتج مختلف ولديه مصنع به عشرين أو ثلاثين نوعاً من الآلات ويطلب إليه إعداد أحسن جدول إنتاج قد يجد نفسه فى وضع مستحيل بدون الاعتماد على بعض الأساليب الحديثة فى اتخاذ القرارات .

والتخطيط الرياضى يسهم مساهمة أساسية فى حل مثل تلك المشكلات وينبغى أن نحذر من أن تعبير « الرياضى » قد تعطى مفهوما خاطئاً للأسلوب الجديد إذ أن هذا الأسلوب فى حل المشاكل يتبع نفس الأسلوب التقليدى وهو البدء بأى حل للمشكلة بغض النظر عن الربح أو الخسارة بشرط ألا يتعارض مع القيود التى تواجه الإدارة ، وبعد ذلك تبدأ عملية تغيير فى الحل بطريقة مستمرة لتقليل التكاليف أو زيادة الأرباح إلى أن نصل إلى ذلك القرار الذى يحقق أقصى ربح أو أدنى نفقة . وبرغم أن التخطيط الرياضى يتبع نفس الإجراء مثل الأسلوب التقليدى إلا أنه يتميز عنه فى أنه يخضع تلك العملية ، إلى روتين محدد وبسيط . إذ أننا نجد قاعدة أو مبدأ يحدد اختيار الحل المبدئى ، كما أن هناك قادة تحكم عملية إدخال التغييرات المتتالية

على الحل ، وهناك قاعـــدة لتتبع أثر تلك التغييرات المتتالية . والأهم من ذلك هو أنه باتباع تلك القواعد ، فإننا نضمن الحصول على أحسن حل .

وبالتالى فإنه نظراً لوضوح إجراءات اتخاذ القرار يمكن تحويل جانب كبير من المشكلات الإدارية إلى مشكلات روتينية يمكن للمستويات الأدنى من الإدارة أن تتخذ فيها قرارات سليمة دون حاجة إلى شغل وقت الإدارة العليا .

٣ ــ الأساس الثالث الذى يقوم عليه التخطيط الرياضى هو ضرورة وجود علاقة خطية (تناسب) بين نفقات أو إيرادات أى نشاط مع حجم هذا النشاط . بمعنى أنه إذا ازداد حجم الإنتاج مثلا ترتفع النفقات بنفس نسبة ازدياد الإنتاج أو تزيد الإيرادات بنفس نسبة ارتفاع الإنتاج . وهذا هو المقصود بالعلاقة الخطية أو المباشرة بين الإيراد والنفقات من ناحية وبين حجم النشاط من ناحية أخرى . ويمكن تمثيل تلك العلاقة بيانياً كالآتى :



أى أن كل زيادة (أو نقص) فى الإنتاج ينتج عنها زيادة (أو نقص) بنفس النسبة فى النفقات أو الإيرادات .

تلك هى الأسس الثلاث التى يقوم عليها التخيط الرياضى نجملها فيما يلى : ــ

١ ــ أن المشاكل الإدارية تنطوى على استخدام موارد محدودة فى مجالات غير محدودة .

٢ – إن الهدف هو تعظيم Maximize الناتج أو جعل النفقة أقل ما يمكن Minimize .

٣ – إن هناك علاقة خطية Linear بين النفقات والإيرادات من ناحية وبين حجم النشاط (الإنتاج) من ناحية أخرى .

أنواع المشاكل التى يمكن للتخطيط الرياضى حلها :

١ – تحديد برنامج النقل حيث تتعدد جهات الشحن وجهات التفريغ بحيث تكون تكاليف النقل أقل ما يمكن .

٢ – تحديد خطة النقل وأماكن الإنتاج بحيث يمكن رسم برنامج كامل يحدد أنسب برنامج إنتاجى من الناحية الاقتصادية مع الأخذ فى الاعتبار إمكانيات الشحن لجهات استخدام المنتجات بحيث تكون نفقات النقل أقل ما يمكن .

٣ – تحديد أماكن الشحن ، الإنتاج ، مناطق البيع .

٤ – تحديد أنسب مزيج من السعر وحجم الإنتاج الذى يحقق أقصى ربح .

٥ – تحديد أنواع المنتجات – مثل توزيع المواد الخام النادرة على المنتجات المختلفة بطريقة تحقق أقصى ربح .

٦ – تحديد أنواع العمليات لإنتاج أى نوع من المنتجات .

أساليب التخطيط الرياضى

هناك أسلوبين للتخطيط الرياضى هى : –

١ – أسلوب الرسم Graphical Method

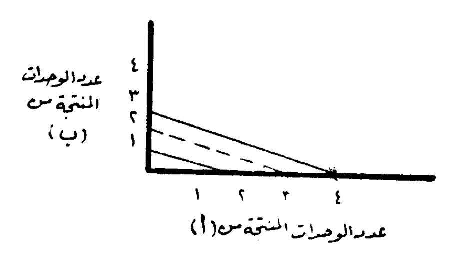
٢ – طريقة « مشكلة النقل » Transportation Method.

١ — أسلوب الرسم

إذا فرض أن شركة تنتج سلعتين ا ، ب ولديها آلة واحدة تستطيع أن تنتج فى ساعة واحدة أما عدد ٢ وحدة من ا أو ٤ وحدات من ب أو أى مزيج من ا ، ب . نستطيع وضع تلك المعلومات فى شكل معادلة كالآتى :

$$\frac{1}{2} \text{ا} + \frac{1}{4} \text{ب} = 1$$

وعلى الرسم نستطيع تصوير تلك العلاقة كالآتى :



نصل إلى هذا الرسم إذا تصورنا أن الساعة المتاحة من وقت الآلة قد استخدمت بالكامل لإنتاج السلعة ا (٤ وحدات) أو استخدمت بالكامل فى إنتاج السلعة ب (٢ وحدة) . وهذا الخط الذى يصل بين ا ، ب يمثل كل التوافيق المحتملة من ا ، ب الآ يمكن إنتاجها إذا استخدمت ساعة الآلة بالكامل .

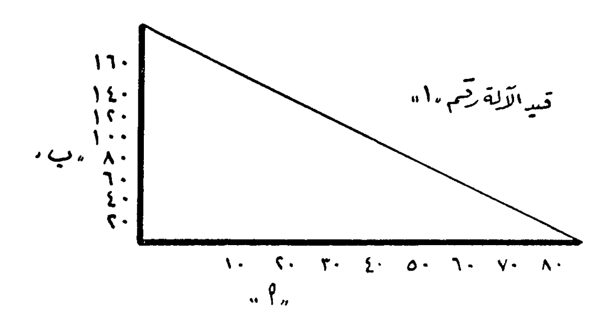
أما المساحة المظللة تحت هـذا الخط والذى يسمى (قيد الآلة رقم ١) فتمثل مساحة الإنتاج الممكن أى أن أى خليط من ا ، ب فى هذه المساحة يمكن إنتاجه . أما خارج هذا القيد فإنه إنتاج غير ممكن أى لايمكن مثلا

إنتاج ٥ وحدات من ا أو ٣ وحدات من ب إذا استخدمنا الآلة لمدة ساعة فقط .

أى أن طاقة الآلة رقم ١ تمثل قيداً على الإنتاج لايمكن تجاوزه . فإذا كانت الآلة رقم ١ متاحة للتشغيل لمدة ٤٠ ساعة وليست ساعة واحدة فقط إذن تصبح المعادلة كالآتى :

$$\frac{1}{2} \text{ ا } + \frac{1}{4} \text{ ب } = ٤٠$$

فى هذه الحالة نجد أن ميل الخط الواصل بين ا ، ب سيظل كما هو ولكن وضع الخط نفسه سينقل إلى أعلى كالآتى :



أى أننا إذا استخدمنا الأربعين ساعة بالكامل لإنتاج ا نحصل على ٨٠ وحدة وإذا استخدمنا الأربعين ساعة بالكامل لإنتاج ب نحصل على ١٦٠ وحدة فإذ فرض أن لدينا آلة أخرى تستطيع أيضاً إنتاج ا ، ب فى خلال ساعة من التشغيل وتعطى ٢ وحدة من ا أو ب . فإذا كان الوقت المتاح من هذه الآلة الثانية هو ٥٠ ساعة إذن المعادلة التى تصف هذه العلاقة تأخذ الشكل التالى :

$$\frac{1}{2} \text{ ا } + \frac{1}{2} \text{ ب } = ٥٠$$

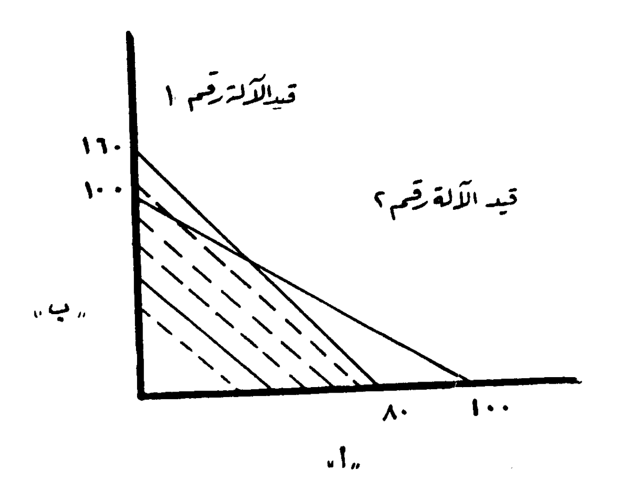
هذا القيد سيظهر على الرسم كالآتى :

أى أننا لو استخدمنا الخمسين ساعة كلهم لإنتاج ا نحصل على ١٠٠ وحدة (٢ وحدة فى الساعة) نفس الوضع إذا استخدم الوقت الكامل لإنتاج ب وبذلك تصبح المساحة المظللة هى فقط الممكنة من الناحية الإنتاجية أى أن نتيجة إضافة القيد الثانى الخاص بالآلة رقم ٢ إن نقصت إمكانيات الإنتاج .

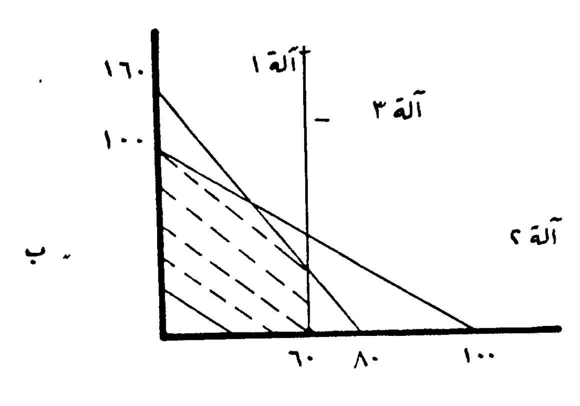
وأخيراً إذا تصورنا وجود آلة ثالثة تستخدم فقط فى إنتاج السلعة ا دون السلعة ب وتستطيع إنتاج وحدة واحدة من ا فى الساعة وكان الوقت المتاح منها ٦٠ ساعة فقط ∴ المعادلة التى تصف هذا القيد الثالث هى

ا = ٦٠

ويظهر على الرسم فى الشكل الآتى :



أى أن إضافة القيد الثالث قد ساهم فى تقليل المساحة التى يمكن الحصول منها على إنتاج . أى أن العملية الإنتاجية تتوقف فى الحقيقة على أضعف حلقاتها وهى الآلة الثالثة .



والمشكلة التى تقابلنا الآن هى تحديد كمية الإنتاج من ا ، ب التى تحقق أقصى ربح ممكن . للوصول إلى تلك الإجابة ينبغى أن تتوفر لدينا بيانات عن التكاليف وأسعار البيع وفى حالة استخدام أسلوب التخطيط الرياضى فإننا نهتم فقط بالنفقات المتغيرة variable costs أى تلك التى تتغير مباشرة مع التغير فى حجم الإنتاج أما تلك النفقات الثابته التى يتحملها المشروع سواء أنتج أم لم ينتج فهى لاتؤثر على قرار الإنتاج .

وفى المثال الحالى لنفرض أن بيانات النفقات والأسعار كانت كالآتى :

	ا	ب
نفقات متغيرة	٥	٤
سعر البيع	١٠	١١
الربح عن الوحدة	٥	٧

وبالتالى فإن معادلة الربح تصبح كالآتى π (الربح) = ٥ ا + ٧ ب ونضع الآن المشكلة فى القالب الرسمى لها فى أسلوب التخطيط الرياضى .

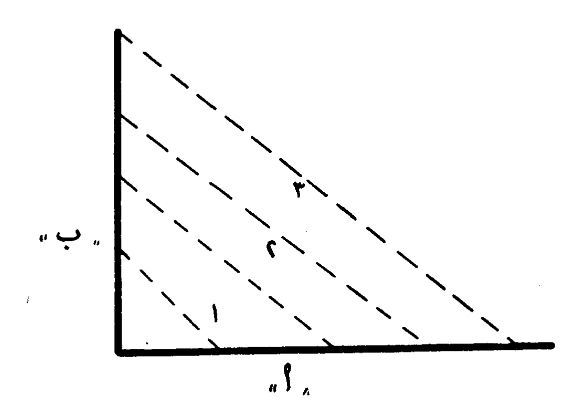
المطلوب جعل المعادلة π = ٥ ا + ٧ ب أقصى ما يمكن فى حدود القيود الآتية :

٤٠ ≤ ½ ا + ¼ ب
٥٠ ≤ ½ ا + ½ ب
٦٠ ≤ ا

المعادلة π = ٥ ا + ٧ ب بالقسمة على ٥ ونقل إلى الطرف الآخر

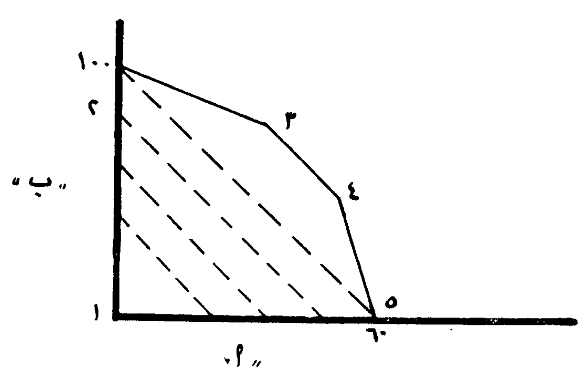
تصبح ا = π/٥ + ٧/٥ ب

هذه المعادلة تحكم ما يسمى خط الدخل أى أننا لو حددنا رقم ربح (π) معين نستطيع من هذه المعادلة تحديد عدد الوحدات اللازم إنتاجها من ا ، ب لجعل هذا الربح ممكنا . ونستطيع رسم مجموعة من خطوط الدخل بفرض قيم مختلفة للربح (π) .



أى خط من هذه الخطوط يمثل قيمة الربح الذى نحصل عليه من إنتاج كمية محددة من ا و ب . ظاهرة أخرى أنه كلما اتجه هذا الخط إلى أعلا مثلا خط رقم (٣) فإنه يمثل مستوى أعلى من الربح من الخطوط الأدنى .

إذن من صالح الشركة أن تنتج الكمية من ا ، ب التى تعطى خط ربح أعلى ما يمكن . ولكن ما العمل بالنسبة للقيود على الإنتاج ؟ نستطيع الآن جمع الرسمين رقم (٣) (٤) فى شكل واحد كالآتى : —



من هذا الرسم تصبح المشكلة هى إختيار كمية الإنتاج من أ ، ب التى تعطى خط ربح أعلى ما يمكن فى حدود المساحة الممكنة من الناحية الإنتاجية وهذه القيمة المثالية التى تحقق أقصى ربح تقع دائماً فى أحد الأركان حيث يتقاطع اثنين من قيود الالات . وهذه القاعدة عامة إلا فى حالة واحدة هى حين يتساوى ميل خط الربح مع ميل أحد خطوط القيود فى هذه الحالة تقع النقطة المثالية ليس فى ركن ولكن على مساحة من خط الربح . إذا حددنا معادلة الربح وحددنا الأركان المختلفة على الرسم يمكن الوصول إلى كميات أ ، ب التى تحقق أقصى ربح بدون الحاجة إلى رسم خطوط الربح ونستطيع التعويض فى معادلة الربح عن كميات أ ، ب عند كل ركن (فى الشكل السابق) هناك خمسة أركان مرقمة (١) ، (٢) ، (٣) ، (٤) ، (٥) واختيار

كميات أ ، ب التى تعطى أقصى ربح . فإذا كانت كميات أ ، ب عند الأركان الخمسة كالتالى :

الركن	أ	ب
(١)	صفر	صفر
(٢)	صفر	١٠٠
(٣)	٥٠	٨٠
(٤)	٥٥	٥٠
(٥)	٦٠	صفر

فإذا كانت معادلة الربح = ٥ أ + ٧ ب

∴ الربح عند الركن (١) = ٥ (صفر) + ٧ (صفر) = صفر

» » » (٢) = ٥ (صفر) + ٧ (١٠٠) = ٧٠٠

» » » (٣) = ٥ (٥٠) + ٧ (٨٠) = ٨١٠

» » » (٤) = ٥ (٥٥) + ٧ (٥٠) = ٦٢٥

» » » (٥) = ٥ (٦٠) + ٧ (٠) = ٣٠٠

∴ الكميات من أ ، ب التى تحقق أقصى ربح ممكن هى ٥٠ وحدة من أ ، ٨٠ وحدة من ب .

مظهر آخر من مظاهر التخطيط الرياضى يطلق عليه اسم طريقة النقل Transportation ويستخدم فى حل المشكلات الإدارية التى تنطوى على مشكلة توزيع الموارد واستخدامها مع هدف تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن . مثلا شركة لديها ثلاثة مصانع وأربعة مخازن والمطلوب توزيع إنتاج تلك المصانع على المخازن المختلفة بحيث تصبح نفقات النقل أقل مايمكن . الجدول رقم (١) يعطى البيانات الأساسية فى المشكلة وهى فئات النقل من

كل مصنع إلى كل مخزن ، وطاقة كل مصنع واحتياجات كل مخزن من المنتجات :

جدول رقم (١)

مصنع	١	٢	٣	احتياجات المخزن بالطن
	فئات الشحن (ج. م للطن)			
مخزن ا	١,٠٥	,٩٠	٢, —	٣٥
ب	٢,٣٠	١,٤٠	١,٤٠	١٠
حـ	١,٨٠	١, —	١,٢٠	٣٥
د	١, —	١,٥٧	١,٥٠	٢٥
طاقة المصنع بالطن	٥	٦٠	٤٠	١٠٥

الخطوة الأولى :

هى تخطيط أى برنامج للنقل يفى باحتيات المخازن وفى حدود طاقات الانتاج للمصانع بغض النظر عن تكاليف الشحن كالاتى :

جدول رقم (٢)

خطة نقل مبدئية

المصنع	١	٢	٣	الإجمالى
المخزن ا	٥	٣٠		٣٥
المخزن ب		١٠		١٠
المخزن حـ		٢٠	١٥	٣٥
المخزن د			٢٥	٢٥
الإجمالى	٥	٦٠	٤٠	١٠٥

أى أننا وزعنا طاقة كل مصنع على المخازن المختلفة بغض النظر عن تكاليف الشحن . والقاعدة هنا أننا نستطيع البدء بإنتاج أى مصنع وتوزيعه على المخازن بشرط أن ننتهى من إعطاء كل مخزن احتياجاته بالكامل قبل الانتقال إلى مخزن آخر .

الخطوة الثانية :

هى إعداد جدول كالآتى :

١ – تأخذ فئات الشحن الفعلية من جدول رقم (١) للطرق المستخدمة فعلا فى جدول رقم (٢) كما فى جدول رقم (٣) .

جدول رقم (٣)

نفقات الشحن للطرق المستخدمة فى البرنامج المبدئى

المصنع	١	٢	٣	قيم الصفوف
المخزن ا	١,٠٥	,٩٠		صفر
ب		١,٤٠		,٥٠
حـ		١,	١,٢٠	,١٠
د			١,١٠	صفر

الخطوة الثانية :

هى تحديد قيم الصفوف وقيم العواميد (ستتضح أهمية هذه الخطوة بعد قليل)، ويتم ذلك بأن تعطى أى قيمة للصف الأول الذى به فئات شحن وهو الصف الخاص بالمخزن (ا) ولتكن تلك القيمة صفر ثم بالنسبة لكل

خانة بها فئة شحن بالصف نضع قيمة العامود (موجبة أو سالبة) بحيث يصبح مجموع قيمة الصف وقيمة العامود مساوياً لفئة الشحن فى الخانة مثلا بالنسبة لفئة الشحن ١,٠٥ حيث أن قيمة الصف هى صفر

إذن قيمة العامود = ١,٠٥ ، بالنسبة لفئة الشحن ٫٩٠ حيث أن قيمة الصف صفر إذن قيمة العامود = ٫٩٠ والان انتهينا من وضع قيم الصفوف وقيم العواميد للصف أ ، وننتقل إلى الصف ب سنجد أن هناك قيمة عامود = ٫٩٠ إذن نحدد له قيمة صف قدرها ٫٥٠ حيث ٫٩٠ + ٫٥٠ = ١,٤٠ وهى فئة الشحن فى الصف ب كذلك الحال بالنسبة للصف ج حيث أن فئة الشحن التى لها قيمة عامود هى — ر١ وقيمة العامود ٫٩٠— إذن قيمة الصف بالنسبة للصف ج = ١, وهذا يترك لنا فى الصف فئة شحن ١,٢٠ لها قيمة صف ٫١٠ وليس لها قيمة عامود وبالتالى نضع لها قيمة عامود ١,١٠ وكذلك نجد الصف الأخير د به فئة شحن ٫١٠ لها قيمة عامود ١,١٠ وليس لها قيمة صف لذلك نضع لها قيمة صف = صفر حتى يصبح ١,١٠ + صفر = ١,١٠ وهى فئة الشحن .

هذه الخطوة التى قمنا بها لتحديد قيم الصف وقيم العواميد تمكنا من من اكمال جدول نفقات الشحن رقم (٣) ليصبح كالاتى كما فى جدول(٤) ويلاحظ أن القيم الأصلية من الجدول رقم (٣) موضوعة فى مربعات :

جدول رقم (٤)

مصنع	١	٢	٣	قيم صفوف
مخزن أ	١,٠٥	٫٩٠	١,١٠	صفر
ب	١,٥٥	١,٤٠	١,٦٠	٫٥٠
ج	١,١٥	١,—	١,٢٠	٫١٠
ج	١,٠٥	٫٩٠	١,١٠	صفر
قيم عواميد	١,٠٥	٫٩٠	١,١٠	

ويتم ملأ فراغات جدول النفقات بجمع قيمة الصف وقيمة العامود المقابلة لكل خانة مثلا الخانة ب ا فيها ١,٥٥ = ١,٠٥ + ٥٠, وهكذا .

الآن لدينا مجموعة كاملة من الجداول التى تمكننا من حل المشكلة :

١ – جدول فئات الشحن (جدول رقم ١) .

٢ – جدول برنامج شحن مبدئى (جدول رقم ٢) .

٣ – جدول نفقات شحن (جدول رقم ٣) .

والمطلوب هو إجراء سلسلة من التغييرات التى تمكننا من الوصول إلى برنامج النقل الذى يحقق أقل نفقة شحن ممكنة وللبدء بالتغيير نقارن جدول نفقات الشحن رقم (٤) بجدول فئات الشحن رقم (١) للبحث عن الخانة التى يزيد فيها الرقم الموجود بجدول رقم (٤) عن ذلك الرقم الموضوع فى جدول رقم (١) بأكثر فرق . هذه الخانة هى ب٣ حيث نجد فى جدول رقم (٤) رقم ١,٦٠ بينما فى جدول ١ رقم ١,٤٠ وعلى هذا الأساس هذه هى نقطة البداية فى التغيير إذ أننا لو شحنا من مصنع ٣ إلى مخزن ب (وعملنا التعديلات اللازمة على البرنامج الكلى) سوف يؤدى هذا إلى تخفيض نفقات الشحن بمبلغ ٢٠ لكل طن مشحون .

البرنامج المعدل :

بالنظر إلى جدول رقم (١) ونظراً إلى أننا نريد تغيير خط الشحن إلى الخط الجديد (مصنع ٣ إلى مخزن ب) إذن نستطيع وضع برنامج شحن جديد كالشكل الآتى :

جدول رقم (٥)

مصنع	١	٢	٣	الإجمالى
ا	٥	٣٠		٣٥
ب			١٠	١٠
حـ		٣٠	٥	٣٥
د			٢٥	٢٥

وفى هذه الحالة بدلا من أن يعطى مصنع (٢) ١٠ طن إلى مخزن ب يتم شحن هذه العشرة طن من مصنع (٣) ويتم تعديل الشحنات على أساس أن مصنع (٢) تتوفر لديه الآن ٣٠ طن يعطيها لمخزن ج بدلا من ٢٠ فى البرنامج السابق كما يتم شحن خمسة طن من مصنع (٣) إلى مخزن حـ لإستيفاء حاجاته .

ويصير تكرار نفس العملية بعمل جدول نفقات شحن جديد بحساب قيم الصفوف وقيم العواميد فى الجدول برصد فئات الشحن للطرق المستخدمة فى جدول رقم ٥ ثم نقارن هذا الجدول الجديد لنفقات الشحن بالجدول الأصلى لفئات الشحن لاكتشاف نقطة بدأ التغيير ، ويستمر تكرار تلك العملية إلى أن نصل إلى جدول نفقات شحن كل قيمة فيه تقل عن القيم المقابلة فى جدول فئات الشحن الأصلى رقم (١) وهذا دليل على أنه ليس هناك إمكانية للتغيير أكثر من هذا لخفض نفقات الشحن . والجداول الاتية تمثل التغييرات التى تدخل على المثال الحالى حتى نصل إلى الحل الأمثل .

جدول رقم (٦)
نفقات الشحن لبرنامج النقل المعدل

مصنع	١	٢	٣	قيم الصفوف
ا	١,٠٥	٠,٩٠	١,١٠	صفر
ب	١,٣٥	١,٢٠	١,٤٠	٣٠
حـ	١,١٥	١,—	١,٢٠	,١٠
د	١,٠٥	,٩٠	١,١٠	صفر
قيم العواميد	١,٠٥	,٩٠	١,١٠	

جدول رقم (٧)
برنامج الشحن المعدل رقم ٢

مصنع	١	٢	٣	الإجمالى
مخزن ا		٣٥		٣٥
ب			١٠	١٠
حـ		٢٥	١٠	٣٥
د	٥		٢٠	٢٥
الإجمالى	٥	٦٠	٤٠	١٠٥

جدول رقم (٨)

نفقات الشحن للبرنامج المعدل رقم (٢)

مصنع	١	٢	٣	قيم الصفوف
مخزن أ	١,ــ	,٩٠	١,١٠	صفر
ب	١,٣٠	١,٢٠	١,٤٠	,٣٠
جـ	١,١٠	١,ــ	١,٢٠	,١٠
د	١,ــ	,٩٠	١,١٠	صفر
قيم العواميد	١,ــ	٠,٩٠	١,١٠	

إذا قارنا جدول رقم (٨) بجدول رقم (١) نجد أن كل القيم بجدول رقم (٨) أقل أو تساوى نظيرتها فى جدول (١) بالتالى فليس هناك أى مجال لتخفيض النفقات بإجراء تعديلات فى خطوط النقل ويصير هذا البرنامج المعدل رقم (٣) الموضح فى جدول رقم (٧) هو برنامج الشحن النهائى .

طريقة المسار الحرج

لقد أضيف إلى مجموع الأدوات الكمية التى تستخدمها الإدارة فى اتخاذ القرارات حديثاً أسلوب جديد لتحليل ، تخطيط ، وجدولة ، المشروعات الكبيرة والمعقدة . هذا الأسلوب هو ما يسمى بطريقة المسار الحرج . والأسلوب يتضمن أساسا وسيلة لتحديد :

١ ــ ما هى الأعمال أو أوجه النشاط (من بين الأعمال والنشاطات التى تكون مشروعا ما) التى تمثل نقطا حرجه . . Critical فى تأثيرها على الوقت اللازم لأنهاء المشروع كله .

٢ ــ كيف تتم جدولة مشروع بكل الأعمال المطلوبة لأنهائه بحيث يتم الانتهاء فى موعد محدد بأقل تكلفه ممكنة .

وهناك أمثلة كثيرة من المشروعات التى تصلح طريقة المسار الحرج بالنسبة لها :

١ ــ إنشاء مبنى ، أو مصنع جديد .

٢ ــ تخطيط وتنفيذ منتج جديد أى تقديم سلعه جديدة للسوق .

٣ ــ تركيب عقل الكترونى .

٤ ــ تخطيط عمليات الصيانة الكبرى فى المصانع .

٥ ــ مشروعات البحوث والتصميمات الهندسيه .

بعض الصفات اللازم توفرها لاستخدام طريقة المسار الحرج

كل تلك النماذج من المشروعات التى أوضحنا قابليتها لاستخدام طريقة المسار الحرج تتصف ببعض الصفات المشتركة هى :

١ ــ أن المشروع يتكون من مجموعة من الأعمال يسهل تحديد كل منها بدقة والتى عند انتهائها تمثل نهاية المشروع .

٢ ــ أن الأعمال أو الأنشطه المختلفة يمكن أن تبدأ أو تنتهى منفصلة عن بعضها البعض بتسلسل معين . ولهذا فإن العمليات الانتاجيه التى يشترط حدوثها فى تدفق مستمر مثل عمليات تكرير البترول حيث الأعمال أو العمليات تنبع واحدة من الأخرى لاتصلح لأسلوب المسار الحرج .

٣ ــ أن الأعمال أو الانشطة المختلفة تأخذ تدرج محدد فى ترتيب الحدوث بمعنى أن أساس المنزل ينبغى أن يتم قبل بداية البناء وهكذا . .

طريقةالمسار الحرج :

تلك الطريقة على جانب كبير من السهولة ويمكن تصويرها باستخدام خريطة للمشروع .

الخطوة الأولى :

يتم تحديد كل عمل أو نشاط لازم لأنهاء المشروع مع اعطائه رقما أو علامة مميزة ، الوقت اللازم لأنهاء العمل والأعمال الفردية التى يجب الانتهاء منها قبل بداية هذا العمل .

الخطوة الثانية :

رسم كل عمل على خريطة فى شكل دائرة صغيرة يكتب داخلها رقم العمل أو النشاط والوقت اللازم لأنهائه . وتحدد العلاقات التتابعية بين الأعمال المختلفة برسم أسهم تصل بين العمل والأعمال اللاحقة له حيث تشير رأس السهم إلى العمل اللاحق .

بالنسبة للأعمال التى لا يشترط إتمام أعمال أخرى قبلها يتم توصيلها بدوائر مكتوب عليها (بداية) كذلك فإن الأعمال التى لا يتم بعدها أعمال أخرى يتم توصيلها بدوائر مكتوب عليها (نهاية) .

وعلى هذا فإن الخريطه تمثل عدداً من المسارات بين البداية والنهاية . والوقت اللازم للانتهاء من أحد المسارات هو عبارة عن مجموع الأوقات اللازمة للانتهاء من كل الأعمال المرتبطة بالمسار .

المسار الحرج هو أطول مسار من حيث الوقت من البداية حتى النهاية ويمثل الحد الأدنى من الوقت اللازم لاكمال المشروع كله . بمعنى آخر فإن المسار الحرج يمثل نقطة الاختناق والسبيل الوحيد لتقليل الوقت اللازم لتنفيذ المشروع كله هو البحث عن طرق لتقصير الأوقات اللازمة لإنهاء الأعمال المرتبطة بالمسار الحرج .

من نتيجة ذلك فإن الوقت اللازم لإنهاء المسارات غير الحرجة لا يمثل أى أهمية من وجهة نظر إتمام المشروع كله حيث أن الذى يحكم الانتهاء من المشروع هو الوقت الأطول اللازم لإنهاء المسار الحرج . إذن الأسلوب الذى

يتبع أحياناً بالإسراع فى إنهاء كل الأعمال المتعلقة بمشروع معين دفعة واحدة لتقصير وقت التنفيذ يعتبر إجراء غير ضرورى حيث أن وجود مسار حرج واحد كفيل بتعطيل المشروع كله . وفى أغلب الأحيان نستطيع القول بأنه فى أغلب المشروعات الكبرى فإن ١٠٪ من الأعمال على الأقل تعتبر حرجة .

إن طريقة المسار الحرج أو ما يعبر عنه باسم آخر هو PERT وهى اختصار Program Evaluation and Review Technique. عبارة عن أداة للتخطيط والرقابة تساعد على تركيز انتباه الإدارة على الأجزاء الهامة والأساسية فى تقدم المشروعات ، وتوضح احتمالات حدوث مشاكل أو نقط اختناق التى يمكن أن تعطل إتمام المشروع كله ، كما أنها تساعد على تقييم التقدم نحو تحقيق الهدف وتعطى الإدارة وسيلة مباشرة لتقارير المتابعة كما أنها تسهل مهمة الإدارة فى اتخاذ القرارات .

وطريقة المسار الحرج أو PERT تستخدم الوقت كعامل مشترك أساسى يعكس آثار ثلاثة عوامل أساسية تحكم النجاح فى إتمام أى مشروع هى :

(ا) الوقت .

(ب) استخدام الموارد .

(ح) المواصفات المطلوبة فى الأداء .

فكرة الشبكة أو Network :

الأداة الرئيسية التى يعتمد عليها هذا الأسلوب هى الخريطة أو الشبكة أو network أو خطة تدفق الأعمال Flow plan . وهى تتكون كما أوضحنا سابقاً من سلسلة الحوادث events والأنشطة activities والحادثة تمثل كما أوضحنا على شكل دائرة بينما النشاط يمثل عنصر الوقت ويأخذ شكل أسهم تصل بين دوائر الأحداث .

والناحية الأساسية فى رسم الخريطة هى كما أوضحنا :

١ – تحديد الأعمال أو الأحداث .

٢ – تحديد الوقت الذى يمر بين الانتهاء من حدث والبدء فى عمل آخر .

مثال ذلك عملية تجميع منتج معين مكون من جزأين قد تشمل أعمال كالآتية :

رقم العمل	وصف العمل	الأعمال السابقة مباشرة
١	ابدأ	–
٢	احضر مواد للجزأ ا	١
٣	احضر مواد للجزأ ب	١
٤	ضع الجزأ ا على الآلة	٢ ، ٣
٥	ضع الجزأ ب على الآلة	٢ ، ٣
٦	تلميع الجزأ ا	٥
٧	تجميع ا ، ب	٤ ، ٦
٨	نهاية	٧

طريقة تحديد الوقت بين الأعمال :

يقوم المختصون بتقدير الموقف وعمل ثلاثة أنواع من التقديرات للوقت ، تقدير متفائل ، تقدير محتمل ، وتقدير متشائم من حيث إمكانيات الانتهاء من المشروع . ويتم تقدير الوقت المتفائل على أساس توقع عدد قليل من المشاكل أو المتاعب ، بينما التقدير الأكثر احتمالا هو التقدير الأسلم ويقوم على أساس التطورات العادية للعمل ، بينما التقدير المتشائم يتم على أساس توقع مشاكل كثيرة وباتخاذ تلك التقديرات الثلاث يمكن أن نصل إلى الوقت الذى يتخذ أساساً فى التخطيط .

فإذا رمزنا للوقت المتفائل برمز O

» » » الأكثر احتمالا برمز M

» » » المتشائم برمز P

فإذا فرضنا أن O = ٦ أسابيع

M = ٨ أسابيع

P = ١٦ أسبوع

فإن حساب الوقت للتنفيذ يتم كالآتى = $\frac{O + 4M + P}{6}$

= $\frac{١٦ + ٣٢ + ٦}{٦}$ = ٩ أسابيع

وتأخذ خريطة الأعمال الشكل الموضح بالصفحة التالية بالنسبة لمثال التجميع السابق :

وحيث أن الوقت اللازم لانهاء الأعمال المعلقة بالمسار (١ ، ٣ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨) هو أطول وقت بالنسبة للمسارات الأخرى .

∴ هذا هو المسار الحرج فى هذه العملية .

والمزايا الأساسية لطريقة المسار الحرج تتضح حين يكون هناك ميعاد محدد للانتهاء من مشروع معين فى هذه الحالة نبدأ عمليات حساب الوقت من هذا الموعد المحدد للنهاية (F) ونعود إلى الخلف بحساب الوقت اللازم له حتى يتم انهاء المشروع فى موعده المحدد .

وتتلخص مزايا المسار الحرج كأسلوب للتخطيط فى كونها تحتم عملية تجميع مراحل التخطيط والنظر إلى المشروع ككل وأخذ حالات عدم التأكد uncertainty فى الاعتبار .

والميزة من تحديد المسار الحرج فى أى مشروع تنعكس فى شكل تحديد آثار التأخير فى جانب من العمل على إمكانيات إنهاء المشروع كله .

١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم القالب

بلاستيك أ

- -٠,٣٦٥
- -٠,٣٦٤
- -٠,٣٦٣
- -٠,٣٦٢
- -٠,٣٦١
- -٠,٣٦٠
- -٠,٣٥٩

بلاستيك ب

- -٠,٣٦٥
- -٠,٣٦٤
- -٠,٣٦٣
- -٠,٣٦٢
- -٠,٣٦١
- -٠,٣٦٠
- -٠,٣٥٩

بلاستيك جـ

- -٠,٣٦٥
- -٠,٣٦٤
- -٠,٣٦٣
- -٠,٣٦٢
- -٠,٣٦١
- -٠,٣٦٠
- -٠,٣٥٩

من ناحية أخرى فإنها تتيح للإدارة فرصة استخدام مبدأ الإدارة بالاستثناء management by exception حيث تركز الإدارة اهتمامها على نقط الاختناق فى المشروع . كذلك فإن حساب الوقت اللازم لتحقيق أى عمل فى المشروع يمكن من تقييم التقدم فى إنجاز المشروع .

وهناك ميزة أخرى لأسلوب المسار الحرج ، أن تحديد الوقت اللازم لإنهاء أى عمل داخل المشروع يتم على أساس التوقعات العادية ولكن بالمقارنة مع الأعمال الواقعة على المسار الحرج نجد أن بعض الأعمال لا تحتاج لكل الوقت المحدد لها وبالتالى يكون هناك فائض من الوقت Slack يمكن تحويله إلى الأعمال الواقعة على المسار الحرج وبالتالى يتم تقصير وقت المشروع والانتهاء منه فى موعده . وهـــذه الميزة الأساسية تمكن الإدارة من تجربة تلك التغييرات على الورق وتتبع آثارها على ميعاد الانتهاء من المشروع إلى أن تستقر على أحسن توزيع للوقت .

إذن نستطيع تلخيص مزايا طريقة المسار الحرج فى الآتى :

١ ـ تمكن الإدارة من تخطيط أحسن استخدام للموارد لتحقيق هدف معين فى حدود الوقت والنفقات المحددة .

٢ ـ تمكن الإدارة من إدارة برامج ضخمة ومتشابكة .

٣ ـ تمكن الإدارة من معالجة نقط عدم التأكد فى المشروع .

وهناك بعض الشروط الأساسية فى الطريقة أهمها أنه يجب تتابع الأحداث events والأنشطة activities بطريقة منطقية بحيث لا يمكن اعتبار أى حدث منتهى إلا بعد انتهاء كل الأحداث السابقة عليه ، كذلك لا يجب أن يحدث looping أو قفز بمعنى أن نرجع من حدث أخير إلى أحداث أخرى سابقة عليه .



الباب الخامس

الإدارة العلمية فى مصر

مقدمة :

مقدمة :

لقد اتسمت الإدارة المصرية لفترة طويلة من الزمن بخصائص تختلف عن صفات الإدارة العلمية فقد كانت التجربة والخطأ هي الأساس في اتخاذ القرارات الإدارية وتحديد إجراءات العمل . وقد يكون السبب في تخلف الإدارة المصرية لسنوات طويلة تغلب عقلية صاحب رأس المال الذى يحترف الإدارة لا عن دراسة أوكفاءة ، بل لمجرد ملكيته لرأس المال . وقد ساعد نجاح بعض هؤلاء الأفراد — لظروف تاريخية معينة — على إعطاء الشعور بأن الإدارة مهمة يمكن لأى مغامر أن يتفوق فيها . وقد استمرت تلك الأوضاع إلى أن قامت الثورة فى ١٩٥٢ وعمدت إلى تصحيح الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية فى البلاد . وقد كانت البداية فى التطوير الإدارى فى عام ١٩٥٧ فى أعقاب عملية التمصير و إخراج الأجانب من المراكز الادارية فى الشركات والمؤسسات المصرية . وقد واجهت الادارات المصرية الحديثة تحديات أساسية لعل أبرزها مشكلة إدارة هيئة قناة السويس المؤممة ، ومشاكل الادارة فى البنوك وشركات التأمين . وبازدياد معدل التصنيع ونشأة ونمو القطاع العام بعد قوانين يوليو ١٩٦١ الاشتراكية أصبحت الادارة المصرية تتحمل عبء عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومواجهة تحديات التعامل السياسى مع القوى الدولية المختلفة . ويهدف هذا الباب إلى استعراض التطور التاريخى للإدارة المصرية وتحليل عوامل القوة والضعف بها وإمكانياتها لاستيعاب واستخدام منطق الإدارة العلمية الحديثة .



الفصل الأول

لمحة تاريخية عن تطور الإدارة المصرية الحديثة

فى محاولة لتتبع تطور الادارة المصرية الحديثة ، نجد أنه من المفيد تقسيم الفترة التاريخية موضع الدراسة إلى المراحل المتميزة الآتية :

- المرحلة الأولى .. من ١٩٣٠ إلى ١٩٥٢
- المرحلة الثانية .. من ١٩٥٢ إلى ١٩٥٦
- المرحلة الثالثة .. من ١٩٥٦ إلى ١٩٦١
- المرحلة الرابعة .. من ١٩٦١ إلى ١٩٧٠

الإدارة المصرية فى مرحلة تطورها الأولى (١٩٣٠ — ١٩٥٢)

بدأت عمليات التصنيع الأولى فى مصر فى عام ١٩٣٠ كنتيجة لتطبيق قواعد الحماية الجمركية للصناعات الوطنية وقد كانت بدايات الصناعة المصرية مملوكة للأجانب فى غالب الأحيان ، وكانت المشروعات الصناعية الأساسية تحت إدارة أجنبية بشكل أو آخر .

ولكن نتيجة لنمو وتعاظم الحركة الوطنية خلال الثلاثينات ، وكانعكاس لنجاح طلعت حرب فى لفت الأنظار إلى أهمية المجال الاقتصادى وضرورة تحكم المصريين فى اقتصادهم القومى ، بدأ المصريون يتجهون إلى المجال الصناعى والإدارى بدرجة أكبر . وقد أسهم بنك مصر فى تلك الحقبة الهامة من تاريخ الإدارة المصرية من خلال المشروعات الصناعية الأساسية التى عمل على إنشاءها ووضعها تحت إدارات مصرية خالصة .

ومن ثم فإن نسبة أعلى من المشروعات الصناعية التى قامت بعد سنة ١٩٣٠ كانت مصرية فى ملكيتها وإدارتها مع غلبة الحجم الصغير عليها .

وقد كان نمط (المدير المالك) Owner-manager هو النمط السائد بين المديرين المصريين آنذاك . وبالتالى كان الفكر الإدارى السائد يتمركز أساساً حول مفهوم الربح كهدف أساسى للنشاط الإدارى مع انعدام المعرفة المتكاملة بطبيعة عملية الإدارة وأساليبها المتطورة . ويمكن تصوير نماذج من سياسات الإدارة المصرية وخصائصها فى تلك السنوات فى الآتى :

١ — سياسة التسعير القائمة على فرض أعلى أسعار يمكن للسوق تقبلها سعياً وراء أقصى ربح فى الأجل القصير بغض النظر عن انعكاسات مثل هذا الأسلوب على بقاء المشروع ونجاحه فى الأمد الطويل وقد ساعدت سياسة الحماية الجمركية على إنجاح هذا الأسلوب الإدارى القاصر .

٢ — سياسة الأجور المنخفضة حرصاً من الإدارة على خفض نفقاتها وزياده هامش الربح لأصحاب رأس المال . وقد أسهمت وفرة الأيدى العاملة وضعف التنظيمات النقابية فى تثبيت أركان تلك السياسة كذلك لم تكن سياسة الدولة تجاه الحركة العمالية والتنظيمات النقابية قد تبلورت بشكل نهائى مما أتاح للادارة فرصة فرض شروطها وتوجيه علاقات العمل بالأسلوب المحقق لمصالحها الذاتية .

من ناحية أخرى فقد كان انشغال التنظيمات العمالية فى الحركة الوطنية ومعركة الاستقلال السياسى من عوامل إضعاف، موقفها تجاه الإدارة الصناعية حينذاك .

٣ — ولقد تميزت تلك الفترة من تاريخ الإدارة المصرية بغياب الأسس الواضحة لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة وهى وظائف الإدارة الحديثة الرئيسية . لقد كانت الإدارة تتخذ قراراتها غالباً على أساس قواعد مستمدة من التجربة والخطأ والعرف والتقاليد وليس العلم أو المعرفة .

٤ — وقد كان العلم والتأهيل الإدارى ينقص كثيراً من مديرى تلك المرحلة . فقد كانت الملكية والثراء هما أساس الاختيار للمناصب الإدارية . من ناحية

أخرى ، فقد كانت الصلات والعلاقات العائلية والاجتماعية هى المعايير الرئيسية المؤهلة لشغل المناصب الإدارية . وقد ترتب على ذلك أن مجالات الترقى فى الأعمال الإدارية كانت مرصدة فى وجه المصريين على حين كان أبناء الأقليات التركية وغيرها يتمتعون بفرص أكبر .

وكنتيجة لتلك السياسات والخصائص التى ميزت الإدارة المصرية فى مرحلة تطورها الأولى فإن إنجازات الاقتصاد المصرى لم تكن كبيرة ، واتصفت الصناعة المصرية الوليدة بارتفاع التكلفة وانخفاض مستويات الإنتاجية .

وجدير بالذكر أن حرية الإدارة فى العمل كانت شبه كاملة فى تلك الأثناء خاصة فى الفترة ١٩٣٠ – ١٩٤٠ إذ لم تكن الدولة قد تدخلت بعد بشكل واضح فى توجيه ومراقبة الاقتصاد الوطنى وأجهزة الإنتاج والخدمات . وقد كانت نقابات العمال غير معترف بها رسمياً من قبل الدولة فى تلك الفترة الأمر الذى أضعف موقفها حيال الإدارة . وقد شهدت نهاية تلك المرحلة الأولى بداية التدخل الحكومى فى مجال الأعمال نتيجة لنشوب الحرب العالمية الثانية ، فقد صدر أول قانون للضرائب فى سنة ١٩٣٩ ، كما حدد الاستهلاك فى كثير من السلع ، وفى عام ١٩٤٢ اعترفت الدولة بالنقابات العمالية كتنظيمات رسمية لها صفة قانونية .

وقد كان ظهور الشركات الوطنية الكبيرة التى يملكها ويديرها مصريون (ومن أهم أمثلتها مجموعة شركات بنك مصر) من الصفات المميزة لمرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية . وقد كانت شركات بنك مصر من أوائل التنظيمات الوطنية التى سارعت إلى استخدام المديرين المحترفين . ومن ثم فإننا نلمس السمات الأولى للادارة العلمية الرشيدة فى بلادنا فى مجموعة شركات بنك مصر حيث اعتمدت على عينات مختارة من الشباب المصرى المثقف . وقد ضمت مجموعة شركات بنك مصر فى ذلك الحين ما يقرب من أربعة وعشرين شركة توفرت لها أسس التنظيم الوظيفى الحديث . وبرغم التطور الذى أحدثته شركات

بنك مصر فى الفكر الإدارى المصرى ، إلا أن الجوانب الفنية البحتة فى تلك الشركات كانت أكثر تقدماً وتطوراً من الأساليب الإدارية بها ومن السمات الأساسية المميزة لفلسفة الإدارة فى شركات بنك مصر اتباعها لأسلوب الوصاية paternalism من خلال تقديمها لأنواع مختلفة من الخدمات وأوجه الرعاية للعاملين بها على أساس افتراض توفر علاقة طردية بين حجم الخدمات المقدمة وبين انتاجية العاملين .

وفى تلك المرحلة الأولى من تطور الإدارة المصرية الحديثة ، ظهرت عدة شركات كبرى يملكها ويديرها مجموعة من الأفراد أمثال احمد عبود وعلى يحيى ومحمد فرغلى الذين اعتمدوا فى إنشاءهم وإدارتهم لتلك الشركات على صلاتهم القوية ببعض المصادر الأجنبية . وقد تميز أسلوب الإدارة فى تلك الشركات بالمركزية الشديدة وتبلور كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات فى أيدى أفراد قلائل . وقد امتد نمط الإدارة العائلى إلى تلك الشركات حيث عمد أصحابها إلى الاستعانة بأفراد عائلاتهم فى شغل المناصب الإدارية الأساسية بها . وقد تمثلت فى تلك الشركات كل صفات التنظيمات القائمة على سلطة الرجل الواحد : one-man organizations ومن أهمها :

١ – ليس هناك تنظيم رسمى محدد أو واضح يبين تقسيم العمل وحدود السلطات والمسئوليات .

٢ – اتخاذ القرارات يتم أساساً بناء على موهبة وألمعية الرجل الكبير .

٣ – قدرة المديرين المتخصصين وضعف القيادات الإدارية التالية للرجل الكبير فى الشركة .

٤ – توفر درجة عالية من الصراع بين الإدارة وبين العمال وغياب أى مفهوم علمى لحقيقة العلاقات الإنسانية السليمة .

تلك هى ملامح الإدارة المصرية فى مرحلة تطورها الأولى والتى استمرت حتى ١٩٥٢ حين قامت ثورة ٢٣ يوليو فعمدت إلى تغيير كثير من أشكال

العلاقات الإنتاجية والاجتماعية والسياسية فى البلاد وأبرزت دور الدولة كموجه أساسى للحياة الاقتصادية والإنتاجية . وقد كان لتلك التغييرات انعكاسات رئيسية وملحوظة على تكوين الإدارة المصرية وأساليب عملها .

الإدارة المصرية فى مرحلة تطورها الثانية (١٩٥٢– ١٩٥٦)

لقد كان قيام ثورة ١٩٥٢ فى مصر من أهم الاحداث التى غيرت مجرى التاريخ بوادى النيل . ولم يكن للثورة المصرية آثارها السياسية والاجتماعية فحسب ، بل كان لها آثار واضحة فى تغيير شكل الاقتصاد القومى وإدارة مؤسساته . لقد تبينت الثورة من اللحظة الأولى أن المشاكل الاقتصادية فى البلاد يمكن تركيزها فى الآتى :

١ – تغلب الفكر الزراعى على الاقتصاد القومى وضعف إسهام الصناعة فى الدخل القومى .

٢ – انخفاض مستوى الدخل القومى وضعف إنتاجية الجهاز الإنتاجى للبلاد .

٣ – عدم تناسب معدلات الزيادة فى السكان من ناحية ، مع معدلات الزيادة فى الإنتاج من ناحية أخرى ، الأمر الذى ترتب عليه استمرار تدهور الظروف المعيشية للغالبية من أبناء البلاد .

٤ – انعدام الأسس العادلة والواضحة فى توزيع الدخل القومى . فقد كان التركيز فى الملكية والثروات فى فئة قليلة لم تكن تتجاوز ½ ٪ من المجتمع أمراً ملحوظاً بما له من آثار اقتصادية واجتماعية وسياسية .

ولقد عبرت الثورة عن أهدافها الاقتصادية فى ضرورة التخلص من الإقطاع وسيطرة رأس المال المستغل المعتمد على النفوذ الأجنبى ، وكذلك العمل على تنمية الاقتصاد القومى وزيادة انتاجيته لتحقيق مبدأين هامين هما :

– كفاية الإنتاج .

– عدالة التوزيع .

وتطبيقاً لتلك السياسة تم تحديد الملكية الزراعية فى محاولة للاصلاح الزراعى بإعادة الأرض لمن يفلحها . وفى يناير ١٩٥٣ بدأ مجلس الإنتاج القومى أعماله لدراسة مشروعات التنمية الاقتصادية وترتيب عمليات تنفيذها . وكنتيجة لتلك الدراسات بدأت المشروعات الصناعية الأساسية فى الظهور وكان أولها مصنع الحديد والصلب الذى أنشىء فى عام ١٩٥٤ . وقد كانت سياسة الدولة فى تلك الأثناء قائمة على أساس تقديم العون والدعم للمشروعات الصناعية المختلفة فبادرت إلى إقرار الإعفاءات الضريبية ، وتقديم الإعانات المالية بالإضافة إلى الإسهام فى رؤوس أموالها . واتسم أسلوب الدولة فى تشجيع الاستثمارات الجديدة بالمرونة إذ عمدت إلى ضمان حد أدنى من الأرباح للمساهمين فى الشركات الجديدة كوسيلة لحفزهم على الاكتتاب فى رؤوس أموالها .

وقد صدر فى عام ١٩٥٦ قانون التنظيم الصناعى وأنشأت أول وزارة للصناعة بهدف تخطيط وتنظيم وتنمية الاتجاه للتصنيع فى البلاد . كذلك تم إنشاء مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهنى للارتفاع بمستوى كفاءة الإنتاج فى المشروعات الصناعية .

وفى إطار تلك التغييرات الهامة فى المناخ الاقتصادى والاجتماعى المحيط ، بقى هيكل الإدارة المصرية فى المشروعات القائمة بدون تغييرات جذرية حيث لم تمس الدولة الملكية الصناعية ولم يتخذ اهتمام الدولة بالصناعة والإنتاج شكل التدخل أو الرقابة المباشرة . ولكن الإدارة فى المشروعات الجديدة بدأت تعتمد على نوعيات مختلفة من المديرين إذ نجد مجموعة المصانع الحربية تقوم أساساً على جهود العسكريين من ذوى الخبرة الهندسية بينما اعتمدت المشروعات المدنية على الكفاءات المستعارة من شركات بنك مصر أو من أجهزة الدولة الأخرى كالجامعات مثلا .

وبرغم أن تلك المرحلة المناسبة شهدت عمليات إعادة تنظيم أساسية فى

المجال الصناعى إلا أنها افتقرت إلى مفهوم متكامل لحقيقة دور الإدارة فى التنمية الاقتصادية ، ومن ثم لم يكن هناك جهد حقيقى يبذل فى مجال إعداد وتنمية المديرين أو تدريبهم على أساليب الإدارة العلمية الحديثة . ولم يكن تعليم إدارة الأعمال يلقى اهتماماً كافياً فى الجامعات المصرية حتى ذلك الوقت . فقد كانت كليات التجارة تركز على المحاسبة والضرائب والمالية العامة والاقتصاد بينما أهملت إدارة الأعمال وفروعها المختلفة . لقد كان المفهوم العام السائد فى تلك الفترة أن المشكلة الأساسية للاقتصاد المصرى هى نقص الإنتاج وسوء توزيع الدخل ، ومن ثم فقد أنصب التفكير على عمليات التصنيع وزيادة الكميات المنتجة وحسن توزيع الدخل . وقد تم تصور هذه العمليات على أنها لاتعدو أن تكون إضافات تراكمية إلى الطاقات الإنتاجية المتاحة دون أن تتضح معالم الدور الذى يمكن أن تلعبه الإدارة فى توجيه واستغلال تلك الطاقات .

وقد انعكست تلك المفاهيم على الفكر الإدارى فى تلك الحقبة من تاريخ الإدارة المصرية . فقد تغلب الفكر الهندسى على المديرين وتركز اهتمامهم فى مشكلات الانتاج والنواحى الفنية . ومن ثم تبلور هدف الإدارة المصرية آنذاك فى زيادة الإنتاج زيادة مطلقة دون حساب لاعتبارات التكلفة أو التسويق . ومن الظواهر المشاهدة (والتى انعكست آثارها السيئة على الجهاز الإنتاجى فيما بعد) أن كثيراً من المشروعات الجديدة التى أنشأت فى تلك الفترة درست من نواحيها الفنية فقط وأهمل دراسة الاحتمالات التسويقية لها . ومن ثم لم يكن تخطيط الإنتاج يتم على أساس ما يحتاجه السوق ، بل كان أساس توجيه الانتاج هو ما يمكن إنتاجه . وقد ترتب على تلك السياسة تكرار أزمات تكدس الانتاج والعجز عن التصريف خاصة وأن التسويق فى تلك المرحلة كان قاصراً على السوق المحلية . وقد كان تكرار أزمات المخزون الراكد أمراً واضحاً فى تلك السنوات فى صناعة الغزل والنسيج وهى الصناعة الأساسية الأولى فى البلاد

من ناحية أخرى فقد تمثل اهتمام الإدارة المصرية فى تلك المرحلة بالأمور الإنتاجية إلى الإصرار على ضرورة استخدام أحدث الآلات والمعدات بغض النظر عن مدى مناسبتها للبيئة المصرية ودرجة تلاؤمها مع كفاءة العامل المصرى . وقد ترتب على ذلك الاتجاه ميل التكلفة النسبية للارتفاع نظراً لعدم القدرة على استخدام تلك الآلات إلى الحد الأقصى وذلك بسبب تخلف أساليب الإدارة وضعف كفاءة العامل المصرى .

وبصفة عامة فإن الإدارة المصرية فى تلك الفترة لم تحرز تقدماً فكرياً واضحاً ولم تكتسب من صفات الادارة العلمية الرشيدة الكثير . فالاهتمام منصب على الإنتاج دون باقى مجالات العمل الإدارى من تسويق ، تمويل ، وأفراد . كذلك لم تحظ وظائف الادارة الأساسية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والاهتمام الجدير بها .

الإدارة المصرية فى مرحلة تطورها الثالث (١٩٥٦ — ١٩٦١)

تعتبر تلك الفترة التاريخية اختباراً لكفاءة الإدارة المصرية وقدرتها على الصمود فى أوقات الأزمات ، ففى عام ١٩٥٦ تم تأميم قناة السويس وتلا ذلك العدوان الثلاثى على مصر ، ونتيجة للعدوان فقد وضعت أموال وممتلكات الفرنسيين والبريطانيين تحت الحراسة وترحيل المديرين من تلك الجنسيات عن البلاد وفى عام ١٩٥٧ تم تمصير عدد كبير من المشروعات الإنتاجية فى البلاد منها البنوك وشركات التأمين والشركات التجارية وشركات البترول وغيرها .

وقد كانت تلك التغييرات الحاسمة أمراً واجباً ومن ثم كان لابد من إحلال مديرين مصريين محل هؤلاء الأجانب . وقد تم الاستعانة فى تلك الفترة بنوعيات مختلفة من الأفراد لشغل مناصب الإدارة (ولم يكن ذلك وفقاً لخطة موضوعة نظراً لتوالى الأحداث بشكل لم يكن متوقعاً) . وقد كانت أجهزة الحكومة هى المصدر الأساسى لتوفير المديرين ، كذلك أسهم العسكريون

بقسط وافر فى العمل الإدارى ، وانضم أساتذة الجامعات إلى فريق المديرين فى تلك الفترة .

وبرغم نجاح الإدارة المصرية فى إدارة المشروعات الممصرة واستمرار العمل فيها بدرجة مقبولة ، إلا أن تلك الفترة كانت بداية لتاريخ جديد كتب للإدارة المصرية وطبعها بطابع لازالت تتصف بجوانب أساسية منه حتى الآن . فقد كان الأساس فى الاختيار لمناصب الإدارة فى تلك الفترة هو الإخلاص الوطنى والإيمان بفلسفة الثورة المصرية (وذلك نظراً للاعتبارات التاريخية التى سادت تلك الفترة) . ومن ثم لم تكن الخبرة الإدارية هى الأساس ، وبالتالى اختلفت مستويات الكفاءة الإدارية واختلت معايير التقييم . وقد تركز اهتمام هؤلاء المديرين على ضرورة استمرار مشروعاتهم فى العمل والإنتاج بغض النظر عن أى اعتبار آخر . وشهدت تلك الفترة مولد المؤسسة الاقتصادية فى يناير ١٩٥٧ لكى تقوم على إدارة أنصبة الدولة فى الشركات المختلفة . وفى سنة ١٩٥٨ كانت المؤسسة الاقتصادية تشرف على ٤٨ شركة تمثل ٩ ٪ من إجمالى الشركات المساهمة العاملة فى مصر بينما مثل رأس مالها ٢٠ ٪ من رؤوس أموال تلك الشركات وكانت المؤسسة الاقتصادية تشرف على تعيين كبار المديرين بالشركات التابعة لها ، كما كان لها ممثليها فى مجالس إدارات تلك الشركات .

ومن ناحية أخرى أعلنت وزارة الصناعة خطة التصنيع الأولى فى عام ١٩٥٧ وأنشأت مؤسسة النصر لتولى تنفيذ مشروعات الخطة .

وقد تميزت تلك الفترة بزيادة التدخل الحكومى فى مجال الأعمال وتوالى الضغوط على المديرين . وتركزت الحركة العمالية فى محيط العمل النقابى ممثلة ضغطاً مستمراً على الدولة والإدارة فى سبيل مزيد من المزايا للطبقة العاملة . وقد شهدت تلك الفترة بداية الاهتمام بالإدارة وإدراك دورها الحيوى فى تحقيق أهداف التنمية . أن مشاكل الإنتاج والمصاعب الناشئة عن حركة التصنيع السريعة أوضحت بجلاء أن ضعف كفاءة الإدارة وتخلف أساليبها

فى العمل من الأسباب الرئيسية لعدم الإفادة الكاملة من تلك الطاقات الإنتاجية الجديدة والمتزايدة . كذلك فإن ميل حجم المشروع الصناعى إلى الكبر جعل مشاكل الإدارة أكثر حدة وبالتالى ساهم فى توضيح مدى تخلف كفاءة الإدارة المصرية .

لذلك نجد أن الشرارة الأولى فى ميدان تنميه وتدريب المديرين بدأت فى عام ١٩٥٩ حين أنشأت المؤسسة الاقتصادية (بناء على توصية بعض الخبراء الأمريكيين) معهد الإدارة العليا للعمل على تدريب المديرين بشركات المؤسسة وإعدادهم إعداداً علمياً سليماً .

كذلك بدأت الجامعات فى هذه الفترة تستجيب إلى مشاكل المجتمع الصناعية والاقتصادية وتبينت أهمية توفير المديرين الأكفاء لحل تلك المشكلات. فأنشأت كلية التجارة بجامعة القاهرة دبلومين للدراسة العليا فى الإدارة أحدهما لإدارة الأعمال ، والثانى فى إدارة الإنتاج ، كذلك أنشأت شعبة لإدارة الأعمال (مستوى البكالوريوس) بكلية التجارة بجامعة الاسكندرية .

الإدارة المصرية فى مرحلة تطورها الرابعة (١٩٦١ — ١٩٧٠)

أعلنت الدولة سياستها الاشتراكية فى مجموعة قوانين يوليو ١٩٦١ والتى هدفت إلى سيطرة الدولة على وسائل الإنتاج فى البلاد وإخضاعها لخطة عامة ترمى إلى تنميتها واستغلالها الاستغلال الصحيح . ونتيجة لتأميم عدد كبير من الشركات ظهرت إلى الوجود فكرة المؤسسات العامة النوعية التى تشرف كل منها على عدد من المشروعات العاملة فى قطاع إنتاجى معين . وقد سبق مرحلة المؤسسات النوعية فترة قصيرة تركز إشراف الدولة على الجهاز الإنتاجى فيها من خلال مؤسسات ثلاث هى المؤسسة الاقتصادية ، مؤسسة النصر ، ومؤسسة مصر وقد كانت كل من تلك المؤسسات تمتلك خليطاً من الشركات العاملة فى مجالات مختلفة . وقد رؤى إعادة تنظيم تلك المؤسسات على أساس

التخصص النوعى وزاد عددها بالتالى إلى ٤١ مؤسسة موزعة على الوزارات التالية كالآتى :

الوزارة		العدد	
– وزارة الصناعة والبترول والثروة المعدنية	يتبعها	١١	مؤسسة
– وزارة الاقتصاد والتجارة والخارجية (بالإضافة إلى هيئة التحكيم واختبارات القطن ، الطيران العربية المتحدة ، والبنك المركزى المصرى)	«	٣	مؤسسة
– وزارة الكهرباء والسد العالى	يتبعها	١	مؤسسة
– وزارة الإسكان والمرافق	«	٤	مؤسسة
– وزارة النقل	«	٤	مؤسسة
– وزارة الصحة	«	١	مؤسسة
– وزارة التموين والتجارة الداخلية	«	٦	مؤسسة
– وزارة الزراعة والإصلاح الزراعى	«	٤	مؤسسة
– وزارة استصلاح الأراضى	«	٢	مؤسسة
– وزارة السياحة	«	١	مؤسسة
– وزارة الثقافة	«	٣	مؤسسة
– وزارة الإرشاد القومى	«	١	مؤسسة
		٤١	

كذلك يشتمل التكوين العام للاقتصاد المصرى على عدد من الهيئات العامة مثل هيئة قناة السويس ، والهيئة العامة لمياه القاهرة .

ولقد شهدت الفترة الأخيرة من تطور الإدارة المصرية تغييراً أساسياً فى فلسفة الإدارة وأسلوبها فى العمل شمل الإتجاه إلى التركيز على الكفاءة والخبرة

الإدارية كأساس لشغل مناصب الإدارة ونستطيع أن نوجز أهم ملامح التغير فى الإدارة المصرية فى الآتى :

١ ــ التحول التدريجى من المركزية الشديدة إلى بعض درجات اللامركزية فى الإدارة .

٢ ــ الأخذ بصفة مبدئية ببعض أساليب الإدارة الحديثة مثل توصيف وتقييم الوظائف ، وإنشاء نظم التكاليف واستخدام الموازنات التخطيطية .

٣ ــ الاهتمام بالتدريب وتنمية الأفراد بشكل منتظم ووفقاً لخطط موضوعة .

٤ ــ زيادة الإهتمام بإدارة الأفراد وتغير وضعها التنظيمى بالارتفاع إلى مصاف الإدارات التقليدية من حيث الأهمية .

٥ ــ بداية الاهتمام بالتسويق كوظيفة إدارية أساسية واستخدام أساليب بحوث التسويق كأساس للتخطيط واتخاذ القرارات .

٦ ــ ممارسة وظائف التخطيط والمتابعة بشكل أفضل نسبياً مما كان عليه الأمر قبل ذلك .

٧ ــ الميل إلى قبول فكرة استخدام بيوت الخبرة ومراكز الاستشارات الإدارية للمساعدة فى حل المشكلات .

٨ ــ الأخذ بمبدأ إعادة التنظيم وتطوير نظم العمل وتبسيط الإجراءات سعياً وراء الكفاءة الأعلى .

الفصل الثانى

معوقات تطبيق الإدارة العلمية فى مصر

لقد استعرضنا فى أجزاء هذا الكتاب المختلفة ما نعتقد أنه يمثل أسس ومبادئ الإدارة العلمية الحديثة . ومن خلال دراستنا لتلك الأسس والمبادئ نستطيع التوصل إلى تحديد المقومات الأساسية الواجب توافرها لإمكانية التطبيق الصحيح لها . وتتركز تلك المقومات الأساسية فى الآتى :

١ — المدير الكفء الدارس لأساسيات الإدارة والقادر على وضعها موضع التطبيق .

٢ — التنظيم الحديث المتكامل الذى تتناسب عناصره وتتعاون فى تناسق مخطط لتحقيق الأهداف المقررة .

٣ — المناخ المستقر الملاءم الذى يوفر للإدارة مستلزمات العمل ويعمل على استيعاب منتجاتها .

إن توفر تلك المقومات الثلاث يتيح فرصة لمستويات أعلى من الكفاءة الإدارية . وعلى ضوء تحديدنا لتلك المقومات نبحث فى هذا الجزء مدى كفاءة الإدارة المصرية الآن (ممثلة فى إدارة وحدات القطاع العام) وتحليل أسباب انخفاض تلك الكفاءة ومعوقات تطبيق مبادىء الإدارة العلمية .

كفاءة الإدارة فى القطاع العام *

يمثل القطاع العام القاعدة الأساسية لجهاز الإنتاج القومى ، ومن هنا يقع عبء التنمية الاقتصادية بالدرجة الأولى على الوحدات الإنتاجية التابعة له . ونظراً إلى أهمية الدور الذى عهد إلى القطاع العام القيام به ، وضخامة الموارد التى وضعت تحت تصرف إدارته ، فقد تكونت حساسية خاصة لدى الكثيرين

* سبق نشر هذا الجزء فى ملحق الأهرام الإقتصادى الصادر فى ١٥ فبراير ١٩٦٩ تحت عنوان « الكفاءة الإدارية فى القطاع العام » « دراسة مصرية » . المؤلف

تجاه القطاع العام ووحداته وأصبح موضع النقد والتحليل المستمر ، واتضح فى مواقف كثيرة أن الإنجازات التى تحققت تقل كثيراً عن الآمال والتوقعات . وتتركز الهجمات وينصب النقد دائماً على إدارة شركات القطاع العام باعتبارها المسئولة عن قصور الإنجازات التى تم تحقيقها عن الوصول إلى المستوى المستهدف

وفى هذا الفصل سوف نعرض لبعض المؤشرات العامة التى يمكن الاستدلال من خلالها على مستوى كفاءة العمل والإنتاج بوحدات القطاع العام . وسوف يستخدم تعبير الكفاءة الإدارية كرمز إلى خلاصة الجهود والكفاءات فى المشروع ، باعتبار إدارة الوحدة الإنتاجية العامل الأساسى الذى يتوقف على كفاءته مستوى الكفاءة العامة للمشروع .

أولا — الإنتاج :

توضح إحصاءات الإنتاج الصناعى فى السنوات الست الماضية تزايداً مستمراً فى قيمة الإنتاج على نحو ما يبين من الجدول (رقم ١) .

أى أن قيمة الإنتاج الصناعى قد زادت فى سنة ٦٥/٦٦ بنسبة ٥١,١٪ عما كانت فى سنة ١٩٦٠/١٩٦١ — أى بمعدل سنوى قدره ٨,٥٪ . ولكن يلاحظ أن تلك القيم قد حسبت على أساس الأسعار الجارية ، فإذا أخذنا فى الاعتبار أن الرقم العام لنفقة المعيشة قد ارتفع فى الفترة ٦٠/٦١ — ٦٦/٦٧ من ٣٠٥ إلى ٣٩١ أى بنسبة ٢٥٪ تقريباً — وأعدنا حساب قيمة الإنتاج الصناعى فى ٦٥/٦٦ على أساس أسعار ٦٠/٦١ ، لوجدنا أنه يبلغ ١٣٥٨ مليون جنيه تقريباً ، أى بنسبة زيادة قــدرها ١٧,٨٪ عما كان عليه فى ١٩٦٠/١٩٦١ بمعدل سنوى قدره ٢,٩٦ ٪ تقريباً . وبرغم أن الأرقام السابقة تمثــل الإنتاج الصناعى الكلى (أى لمنشآت القطاع العام والمنشآت خارج القطاع العام) ، نستطيع الاعتماد عليها كمؤشر لحجم الإنتاج الصناعى بالقطاع العام إذ بلغت نسبة إسهام منشآت

الجدول رقم (١)
تطور الإنتاج الصناعى فى مصر
للسنوات ٦٠/٦١ — ٦٥/٦٦

السنة	قيمة الإنتاج بالأسعار الجارية (بالمليون جنيه)
٦٠/٦١	١١٥٢,٣
٦١/٦٢	١١٩٨,٢
٦٢/٦٣	١٣٧٤,٥
٦٣/٦٤	١٥٠٤,٢
٦٤/٦٥	١٦٢٣,٦
٦٥/٦٦	١٧٤١,—

المصدر :
مختارات من الإحصاءات العامة للجمهورية العربية المتحدة ١٩٥١/١٩٥٢ — ١٩٦٦/١٩٦٧ — الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء — القاهرة — ديسمبر ١٩٦٧ — ص ١٥٣ .

القطاع العام فى الإنتاج الصناعى الكلى فى الربع الثانى من العام ١٩٦٥/١٩٦٦، ٩٣,٩٪ كما يتضح من الجدول (رقم ٢) .

ورغم أن معدلات نمو الإنتاج الصناعى السابق ذكرها تقل كثيراً عن مثيلاتها فى الدول الأخرى إلا أن كفاءة الإدارة لا تقاس بمجرد كمية الإنتاج ، بل الأهم هو مدى توافق هذا الإنتاج مع احتياجات ورغبات السوق . أى مدى كفاءة الإدارة فى تخطيط الإنتاج واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تكفل إشباع الرغبات المختلفة . وباستخدام هذا المقياس — كفاءة تخطيط الإنتاج

وفقاً لاحتياجات السوق — نجد أن الإدارة الصناعية فى مصر قد تخلفت إلى حد كبير ، إذ أصبحت مشكلة تراكم المخزون السلعى من المشكلات الأساسية التى تجابه الجهاز الإنتاجى ، وأصبح تكرار حدوث تكدس المنتجات النهائية التى لا تجد سوقاً لتصريفها ، ظاهرة مميزة للنشاط الصناعى فى مصر .

الجدول رقم (٢)

توزيع الإنتاج الصناعى بين منشآت القطاع العام والخاص
فى الربع الثانى من ٦٥/٦٦

القطاع	قيمة الإنتاج الصناعى بالأسعار الجارية (بالألف جنيه)
عام	١٩٥٢٦٩
خاص	١٢٥١٠
الجميلة	٢٠٧٧٧٩

المصدر :
محسوبة من البيانات الواردة بالإحصاء الصناعى ربع السنوى— الربع الثانى ٦٥/٦٦— مرجع رقم ٢ — ٤٣١ الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء — نوفمبر سنة ١٩٦٧ .

والجدول (رقم ٣) يمثل موقف المخزون السلعى فى عدد من قطاعات الإنتاج الأساسية فى ١٩٦٧/٦/٣٠ مقارناً بما كان عليه فى ١٩٦٧/٦/٣٠ ومنه يتضح أن تكدس المخزون السلعى بهذا القدر وهو يمثل حوالى ٤٠٪ من قيمة الإنتاج الصناعى لمنشآت القطاع العام فى الربع الثانى من ٦٥/٦٦ إنما يعبر

الجدول رقم (٣)

موقف المخزون السلعى فى بعض القطاعات الصناعية
فى ٦٧/٦/٣٠ مع مقارنته بالموقف فى ٦٦/٦/٣٠
(بالمليون جنيه)

القطاع	١٩٦٧	١٩٦٦	معدل التغير
الغزل والنسج	٤١,—	٢٩,٣	٣٩,٣٪
الصناعات الغذائية	١٣,٤	١١,٢	١٩,٦٪
الصناعات الكهربائية والالكترونية	٦,٧	٤,—	٦٧,٢٪
الصناعات الكيماوية	٥,٥	٣,٩	٤١,٪
صناعات الأدوية	٤,٨	٥,٧	—١٥,٨٪
الصناعات البترولية	٤,٧	٥,٩	—٢٠,٣٪
الصناعات الهندسية	٤,٦	٤,٧	—٢,٢ ٪
الصناعات المعدنية	٤,٢	٢,٩	٤٤,٨٪
الحديد والصلب	٣,٨	١,٩	١٠٠٪
مواد البناء والحراريات	٣,١	٢,—	٥٥٪
الصناعات الجيولوجية والتعدين	٢,٢	١,٨	٢٢,٢٪
باقى المؤسسات	٦,٣	٤,٦	٣٧,٤٪
الجملة	١٠٠,٣	٧٧,٩	٢٨,٧٪

المصدر :

الأهرام الاقتصادى العدد ٣٠٧ — ٦٨/٦/١ ص ٨ — المخزون السلعى والإصلاح الاقتصادى — عن دراسة للجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء للدكتور لطفى عبد العظيم .

عن صفة أساسية اتصفت بها الإدارة المصرية ، ألا وهى الاهتمام بالعمليات الإنتاجية دون عمليات التسويق . أن تغلب العقلية الهندسية على قيادات الإنتاج فى الصناعة المصرية لفترات طويلة ، جعل الاهتمام بها يتركز على حل مشكلات الإنتاج ، وأصبح تخطيطه مرتبطاً أساساً بقدرات وطاقات الإنتاج وليس باحتياجات السوق وإمكانياته على استيعاب تلك المنتجات . لذلك تأخذ عمليات التسويق فى كثير من الأحيان طابع التخلص من إنتاج متراكم بدلا أن يتم على أساس علمى سليم يهدف إلى إشباع رغبات سبق تحديدها والتنبؤ بها . ولا شك أن الأرقام الواردة بالجدول (رقم ٣) ، إنما تؤكد حقيقة أساسية وهى أن ظاهرة تراكم المخزون السلعى ليست قاصرة على الصناعات الاستهلاكية التى قد تتصف بتغير وتقلب أذواق المستهلكين ورغباتهم ، ولكنها تمتد لتشمل صناعات لا دخل لأذواق المستهلكين فيها كالصناعات الجيولوجية والتعدينية والحديد والصلب .

إن إهمال بحوث ودراسات السوق والتراخى فى رسم سياسات بيعية على أسس علمية إنما يصدر عن ظاهرة تسود بعض الإدارات المصرية فى القطاع العام ، ألا وهى أن التنظيم الاشتراكى للإنتاج لا يدع مجالا للاهتمام برغبات المستهلكين ويذهب البعض إلى اعتبار دراسات السوق ترفاً لا يجوز الإغراق فيه . ويتمادى البعض فى التقليل من أهمية المستهلك ودوره فى عملية الإنتاج ، فيروجون للفكرة القائلة بأن أغلب شركاتنا تتمتع بمراكز احتكارية نتيجة لعدم وجود منافسين ، الأمر الذى يجعل المستهلك مجبراً على شراء ما تقدمه له تلك الوحدات الإنتاجية . ولا شك أن ذلك القول مردود عليه ، ويكفى للتدليل على خطئه تلك الإحصاءات عن المخزون السلعى المتراكم التى إن دلت على شىء ، فإنما تدل على حقيقة بسيطة واضحة هى أن المستهلك يرفض شراء ما يقدم إليه لسبب أو آخر . فالمهم هو أن المستهلك ما زال يملك حق الاختيار ولو كان الاختيار فى تلك الحالة هو رفض الشراء .

سبب آخر يزيد من خطورة هذا الاتجاه فى تفكير الإدارة المصرية بالإضافة إلى الفشل فى إشباع رغبات المستهلك ، ذلك هو تبديد الموارد

المحدودة للمجتمع وتكديسها فى شكل منتجات لا تجد من يقبل عليها . فى تلك الحالة تكون الموارد الإنتاجية للمجتمع (وهى محدودة بطبيعتها) ، قد استخدمت فى غير موضعها من ناحية ، ومن ناحية أخرى ضاعت على المجتمع فرص الإفادة من المنتجات التى كان يمكن إنتاجها باستخدام تلك الموارد .

ظاهرة أخرى ترتبط بكفاءة وحدات الإنتاج بدأت تتخذ طابعاً خطيراً فى الفترة الماضية ، ألا وهى انخفاض مستويات الجودة فى المنتجات النهائية ، الأمر الذى يعنى ارتفاع التكلفة الحقيقية بالنسبة للمستهلك . إن انخفاض مستويات جودة الإنتاج وإن كان يمثل عبئاً على المستهلك المحلى ، إلا أنه يمثل خطراً أساسياً على سمعة المنتجات المصرية فى الأسواق الخارجية التى نجاهد فى سبيل توسيع نطاقها والاحتفاظ بها . وقد تعددت حالات رفض بعض الصفقات التى سبق التعاقد على تصديرها بسبب اختلاف مستويات جودتها عن المواصفات المحددة ، أو بسبب عيوب فى التشغيل ، الأمر الذى يجعل فرص الصناعة المصرية فى الدخول إلى السوق العالمى قليلة إلى حد بعيد ولا شك أن اهتمام وزارة الصناعة بهذه المشكلة واتخاذ الإجراءات لإنشاء نظام للرقابة على جودة الصادرات ، إنما يعكس المدى الخطير الذى وصلت إليه هذه الظاهرة أخيراً .

الطاقات الإنتاجية العاطلة

تمثل الطاقات الإنتاجية العاطلة مشكلة أساسية من مشاكل القطاع الصناعى ، وتعتبر عاملا من عوامل التبديد والضياع لمواردنا المحدودة . والجدول (رقم ٤) يوضح متوسط حجم الطاقات العاطلة فى بعض الصناعات :

تلك الطاقات العاطلة التى تسببت فى إنتاج ضائع تقدر قيمته بحوالى ٢٠٠ مليون جنيه فى عام ٦٦/٦٧ .

الجدول رقم (٤)

متوسط الطاقات العاطلة فى بعض الصناعات

فى ١٩٦٧/٦٦

الصناعة	الوسط الحسابى
الغذائية	٤٢,٦٪
الطحن والغلال	٢١,١٪
الغزل والنسيج	١٥,٦٪
الكمياوية والأدوية	٣٥,٢٪
الخشبية ومواد البناء والحراريات	٣٠,٥٪
المعدنية والهندسية	٣٩,٧٪

المصدر :

الأهرام الاقتصادى — عدد ٣٠٦ — ١٥ مايو ١٩٦٨ — ص ٧ — الدكتور لطفى عبد العظيم — الإصلاح الاقتصادى والطاقات العاطلة .

ولا شك أن هناك مسببات مختلفة لتلك الطاقات العاطلة كما يتضح من الجدول (رقم ٥) .

ورغم تعدد تلك المسببات وتباينها ووضوح حقيقة أن بعضاً منها خارج عن إرادة الإدارة (كنقص المواد الأولية المستوردة مثلا) إلا أن ذلك لا يعفى الإدارة من مسئوليتها عن البحث عن وسائل الإفادة من تلك الطاقات العاطلة ومحاولة تشغيلها . أن جانباً أساسياً من تلك الطاقات العاطلة يرجع سببه إلى ضعف إمكانيات التسويق وصعوبته . وهذا يعود بنا مرة أخرى إلى أسلوب الإدارة المصرية فى رسم وتخطيط عمليات البيع والتسويق : إن لم تستطع الإدارة حل مثل تلك المشكلة إذن ما جدوى وجودها ؟ إن لم تتضح كفاءة الإدارة

الجدول رقم (٥)

الأهمية النسبية لمسببات الطاقات العاطلة

السبب	الأهمية النسبية
نقص الخامات والمواد الأولية	٢٦،١٪
نقص قطع الغيار	١٤،٥٪
نقص مستلزمات إنتاج أخرى	٩،٢ ٪
قدم وتعطل بعض الآلات	١٣،٤٪
أسباب أخرى متعلقة بالآلات	٢،٤ ٪
أسباب أخرى (قوى محركة — النقل والتخزين — العمال — التسويق)	٣٤،٤٪
المجموع	١٠٠٪

المصدر السابق .

فى الخروج من الأزمات والتغلب على نقط الاختناق فمتى إذن تتضح تلك الكفاءة . أن البحث والدراسة العلمية كفيلان بالقضاء على جزء كبير من مسببات وجود الطاقات العاطلة إن أحسن استخدامهما . ولقد استطاعت الإدارة الصناعة فى ألمانيا واليابان إعادة بناء الجهاز الصناعى فى كل من الدولتين فى ظروف صعبة وشاقة ، ولا شك أن عوامل خارجية مساعدة تدخلت فى كلتا الحالتين ، إلا أن الحقيقة الأساسية هى فعالية وكفاءة عنصر الإدارة الذى أحسن استخدام تلك المساعدات .

من ناحية أخرى فإن الأسباب التى ذكرت كمصادر للطاقة العاطلة ، إنما تعبر عن وجهة نظر الإدارة التى تتعلل بتلك الأسباب دون القيام بجهد حقيقى للقضاء عليها . فعلى حين ذكر أن نقص قطع للغيار قد تسبب فى

خلق الطاقات العاطلة بنسبة ١٤,٥٪ إلا أن بعض الدراسات أثبتت وجود مخزون متراكم من قطع الغيار فى كثير من شركات القطاع العام تفوق الاحتياجات الفعلية لتلك الشركات ويقدر ثمنها بمبالغ طائلة .

إننا وإن كنا لا ننكر وجود أسباب حقيقية تخرج عن إرادة الإدارة وسلطانها تتسبب فى خلق تلك الطاقات العاطلة ، إلا أن الجانب الأكبر من تلك الطاقات العاطلة واستمرار وجودها ، إنما يعود إلى فشل الإدارة فى أداء وظائفها الأساسية من تخطيط وتنظيم ورقابة على أسس علمية سليمة . ولعل أبسط الأمثلة على ذلك ، ما نلاحظه من خطط التوسع وزيادة الطاقة الإنتاجية فى صناعة تشكو من الطاقات العاطلة مثل صناعة الطحن والغلال .

أن الوظيفة الأساسية للإدارة العلمية السليمة هى حل مشكلات العمل والتغلب على الظروف غير المواتية عن طريق ابتكار أساليب وطرق عمل متجددة وحديثة . أن طاقات العلم إن لم تستغلها الإدارة فى مواجهة الأزمات والصعاب ، فتى تستخدم إذن ومتى تقوم الإدارة بدورها الخلاق إن لم تقم به فى وقت الشدة حين الحاجة إلى قدرتها وكفاءتها أكبر ما تكون ؟

ثانياً : التسويق الخارجى :

مقياس آخر من مقاييس كفاءة الإدارة المصرية ، هو مدى نجاحها فى اكتساب أسواق خارجية جديدة لمنتجاتها والاحتفاظ بالأسواق الحالية . ولا شك أن مصدر الاهتمام بالتصدير فى اقتصادنا ، هو الحاجة إلى الحصول على موارد من العملات الأجنبية اللازمة لتمويل الواردات الضرورية لتنفيذ مشروعات خطة التنمية الاقتصادية .

ومن النظر إلى الجدول رقم (٦) يتضح أن قطاعات الإنتاج قد فشلت فى تحقيق الأهداف المقررة فى خطة التنمية للصادرات .

الجدول رقم (٦)

إجمالى تقديرات الخطة للصادرات

مقارن بالأرقام الفعلية

السنوات	الصادرات الوطنية		
	المستهدف	الفعلى	نسبة(٢)إلى(١)
	(١)	(٢)	
١٩٦٠/٥٩	١٨٨,١	١٨٨,١	٪١٠٠
١٩٦١/٦٠	١٨٤,٤	١٨٧,٧	٪١٠١,٨
١٩٦٢/٦١	١٩٦,—	١٥٠,١	٪ ٧٦,٦
١٩٦٣/٦٢	٢٤٤,٤	١٩٦,٧	٪ ٨٠,٥
١٩٦٤/٦٣	٢٣٦,١	٢٣٧,٣	٪١٠٠,٥
١٩٦٥/٦٤	٢٦٦,٧	٢٦٣,٥	٪ ٩٨,٨
١٩٦٦/٦٥	—	٢٥٦,٢	—

المصدر :

تطور التجارة الخارجية خلال السنوات الخمس للخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (يوليو ١٩٦٠ — يونيو ١٩٦٥) وعام ١٩٦٦/٦٥ مرجع رقم ٢ — ٦٠٠ الجهاز المركزى للتنمية العامة والإحصاء القاهرة — نوفمبر ١٩٦٧ ص ٩ .

ويبين الجدول رقم (٧) الأهمية النسبية للصادرات من السلع تامة الصنع بالقياس إلى إجمالى الصادرات فى الفترة ١٩٦٠/٥٩ — ١٩٦٦/٦٥ .

الجدول رقم (٧)

الأهمية النسبية للصادرات من السلع تامة الصنع
بالنسبة إلى إجمالى الصادرات بالمقارنة بالقطن
والمواد الخام ٥٩/٦٠ — ٦٥/٦٦

السنوات	السلع تامة الصنع	القطن الخام والمواد الخام
٥٩/٦٠	٪١٣،٤	٪٧٦،٩
٦٠/٦١	٪١٧	٪٧١،٣
٦١/٦٢	٪١٥،٦	٪٦٧،٤
٦٢/٦٣	٪١٨،٧	٪٦٢،٨
٦٣/٦٤	٪٢١،٨	٪٥٧،٤
٦٤/٦٥	٪١٧،—	٪٦٣،٥
٦٥/٦٦	٪١٧،١	٪٦٣،١

المصدر : السابق ص ١٥ .

هذه الأرقام إنما توضح أن الصناعة المصرية لم تزل بعيدة عن الوصول إلى مرحلة التسويق الخارجى واسع النطاق ، وأن نشاطها ما زال قاصراً على الأسواق المحلية.

أن النجاح فى اكتساب أسواق خارجية يعكس نجاحاً فى أداء وظيفة إدارية من نوع متميز ، إذ أن الأسواق الخارجية تختلف عن السوق المحلية فى كونها مجالا للتنافس بين صناعات بلاد مختلفة ، هذا بينما لا تجد صناعتنا أية حماية أو مساعدة كالتى تلقاها فى السوق المحلية . إذن كسب سوق أجنبية يعنى القدرة على تفهم احتياجات تلك السوق تفهماً واضحاً والإلمام بالعوامل المؤثرة فى سلوك المستهلكين فيها وطبيعة رغباتهم وعاداتهم الشرائية .

أى أن اكتساب سوق أجنبية يعنى النجاح فى تقديم سلعة ذات مواصفات يقبلها المستهلك الأجنبى فى الوقت والمكان الملائمين وبالسعر الذى يكسب السلعة مركزاً تنافسياً قوياً بالنسبة إلى السلع المنافسة والبديلة .

لذلك يعتبر تحقيق أهداف التصدير بمثابة اختبار أساسى للكفاءة الإدارية فى تشكيل واستغلال طاقاتها ومواردها الإنتاجية ، بطريقة تمكنها من مقابلة تحديات الأسواق الأجنبية .

ونستطيع القول بأن صناعتنا الوطنية لم تثبت إلى الآن قدرتها على اجتياز ذلك الاختبار ، وأن احتمالات نجاحها فى المستقبل لا زالت ضعيفة . وجدير بنا أن ننبه إلى أن جانباً كبيراً من صادراتنا الصناعية إنما يذهب إلى دول الكتلة الشرقية تنفيذاً لاتفاقات التجارة الثنائية ، ومن ثم لا تعكس نجاحاً أساسياً للإدارة الصناعية بقدر ما يعكس نشاط وزارة الاقتصاد . والجدول (رقم ٨) يمثل صادراتنا إلى دول الكتلة الشرقية بالنسبة إلى إجمالى الصادرات .

ومن ناحية أخرى فإن تلك الصادرات إنما تتم بنفقة حقيقية تفوق العائد منها ، إذا أخذنا فى اعتبارنا المبالغ الطائلة المخصصة للدعم وقد قدرت فى عام ١٩٦٨/٦٧ بمبلغ ١٢,٥ مليون جنيه ، على حين بلغت قيمة الصادرات المقدرة للعام نفسه بحوالى ٨١ مليون جنيه . لقد بلغت إعانة التصدير لأقدم صناعة مصرية (الغزل والنسيج) ٧,٦٨٠,٠٠٠ جنيه أى حوالى ٦١,٥٪ من إجمالى الإعانات المقدرة . وخلاصة القول أن كفاءة الإدارة الحقيقية تتضح من القدرة على مواجهة الأسواق الخارجية بلا دعم ولا إعانة تصدير .

جدول رقم (٨)

صادراتنا إلى دول الكتلة الشرقية
بالنسبة إلى إجمالي الصادرات
(٥٩ / ٦٠ — ٦٤ / ٦٥) و ٦٥ / ٦٦

السنة	الصادرات إلى دول الكتلة الشرقية بالنسبة إلى إجمالي الصادرات
٥٩ / ٦٠	٤٥,٧٪
٦٠/ ٦١	٤٤,٥٪
٦١ / ٦٢	٣٧,٢٪
٦٢ / ٦٣	٤١,٣٪
٦٣ / ٦٤	٤٢,٤٪
٦٤ / ٦٥	٤٨,١٪
٦٥ / ٦٦	٥٢,٥٪

المصدر السابق ص٣١٨ .

ثالثاً : العمالة :

مظهر آخر من من مظاهر كفاءة الإدارة فى القطاع العام يتجلى فى مدى قدرتها على تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة تسهم إسهامها حقيقياً فى الإنتاج بحيث تصبح إنتاجية العمل أقصى ما يمكن . وإذا نظرنا إلى تطور العمالة الصناعية فى السنوات ٥٩/٦٠ — ٦٥/٦٦ لاتضح لنا أن قوة العمل الصناعية قد زادت فى عام ٦٥/٦٦ بنسبة ٤٠٪ تقريباً على مستواها فى ٥٩/٦٠ . هذا بينما بلغت نسبة الطاقات الإنتاجية المعطلة فى بعض الصناعات ٤٢,٧٪ ، كما هو الحال فى الصناعات الغذائية .

وبصفة عامة نجد عدم توافق بين معدلات زيادة الإنتاج واستغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة من ناحية ، وبين معدلات الزيادة فى العمالة الصناعية . ولا شك أن جانباً من مشكلة العمالة الصناعية الزائدة يعود لأسباب خارجة عن إرادة الإدارة ، إلا أن جانباً أساسياً من المشكلة يعود إلى فشل الإدارة المصرية فى اتباع الأساليب العلمية السليمة فى تخطيط القوى العاملة وإنشاء ميزانيات الوظائف بحيث تعكس حاجة العمل الحقيقية .

وقد تتمثل مشكلة العمالة الزائدة فى سوء توزيع الطاقات والخبرات بين الوحدات الإنتاجية المختلفة ، وهذا يرجع فى جزء منه إلى اتجاه بعض الإدارات المصرية إلى المغالاة فى تحديد احتياجاتها من تلك الخبرات والكفايات دون ما ارتباط باحتياجات العمل . كما تتمثل مشكلات العمالة فى الطاقات الضائعة نتيجة للغياب ونقص الكفاءة والتدريب التى تسببت فى إنتاج ضائع يقدر بحوالى ١٣,٦ مليون جنيه فى ٦٧/٦٦[١] .

رابعاً : أساليب العمل وإجراءاته :

يمثل تطور أساليب العمل وإجراءاته مظهراً من مظاهر كفاءة الإدارة . كما أن درجة رضاء الجماهير المتعاملة مع المشروع عن نوع الخدمة المقدمة وسهولة وسرعة الإجراءات ، يعد مقياساً لمدى نجاح الإدارة فى تخطيط وتنظيم عملياتها بطرق متطورة ومتقدمة . وباتخاذ هذا المقياس أساساً للبحث نجد أن الإدارة المصرية لأغلب وحدات القطاع العام تعتبر متخلفة إلى حد بعيد فى هذا المجال . وليس هنا مجال ذكر أمثلة محددة على تدهور الخدمة والتنظيم بشركات القطاع العام إلا أننا نستطيع أن نلمس تعقد الإجراءات وتداخلها وسيطرة العقلية البيروقراطية على الأجهزة الإدارية بوحدات القطاع العام ، ليس فقط فى معاملاتها الخارجية ، بل فى إجراءاتها الداخلية التى تتمثل فى المركزية

---

(١) الأهرام الاقتصادى العدد ٣٠٦ — ١٥ مايو ١٩٦٨ ص ٤ .

المطلقة وطول الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات وعدم تحديد الاختصاصات بطريقة حاسمة بحيث تتميع المسئولية ويسهل على المخالف التهرب من نتائج خطئه .

من هذا العرض السابق نستطيع أن نخرج بعدة نتائج أساسية :

١ ــ أن عدداً ليس بالقليل من وحدات القطاع العام يعانى من مشكلات إنتاجية وتسويقية وعمالية تقلل من قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعة لها .

٢ ــ أن تلك المشكلات التى تواجه وحدات القطاع العام ، إنما تؤثر على قدرة المجتمع بصفة عامة فى خوض المعركة المصيرية التى لا بديل لنا عن الانتصار فيها .

٣ ــ أن المستوى الإنتاجى والإدارى لغالبية وحدات القطاع العام إنما يعكس مستوى منخفضاً من الكفاءة الإدارية .

أن الإدارة المصرية لا زالت تعتبر الإنتاج وظيفتها الأساسية . ولا زال التدريب الهندسى هو المعيار الأساسى فى اختيار رجال الإدارة فى مصر . أن الإدارة المصرية لم تبلغ بعد المرحلة التى تعطى للسوق الأهمية الأولى باعتباره الأساس فى تخطيط وتوجيه موارد الإنتاج ، ولا زالت وظيفة التسويق منحصرة فى عملية التوزيع أو بمعنى آخر التخلص من الإنتاج . أن دراسات السوق وأبحاثه المختلفة ، وعمليات تطوير وتجديد المنتجات ، ودراسات المستهلك والسلوك الإستهلاكى والتنبؤ بالطلب المحتمل لا تجد لها مكاناً حقيقياً فى الإدارة المصرية . ولعل من مظاهر إهمال الناحية التسويقية قيام عدد من الصناعات الجديدة بطاقة إنتاجية تزيد كثيراً على احتياجات السوق . ومن الأمثلة الحديثة على ذلك ، الإتجاه إلى إقامة مجمع الحديد والصلب بطاقة إنتاجية قدرها ١,٤٣٠,٠٠٠ طن سنوياً على حين أن احتمالات التسويق المحلى والخارجى لمنتجات المجمع تقل كثيراً عن تلك الطاقة المقترحة .

من ناحية أخرى نجد تخلفاً شديد في نشاط البحث والدراسة في المجالات الصناعية المختلفة . أن مفهوم البحث العلمى لم يستقر بعد فى أذهان أفراد الإدارة المصرية ولا زالت قرارات الإنتاج والتسويق والتوظيف تتخذ على أساس الخبرة السابقة أو التجربة والخطأ .

أن أسلوب البحث العلمى فى مجالات الأفراد والعلاقات الإنسانية والتخطيط والمتابعة وتقييم الأداء وغيرها من مجالات النشاط الإدارى ، لا يجد له مكاناً واضحاً فى كثير من شركاتنا .

وبصفة عامة فإن الإدارة المصرية لا تعتمد دائماً أو بطريقة أساسية على البحث العلمى فى وضع سياسات وبرامج الإنتاج ، والتسويق ، والأفراد ، والتمويل ، الأمر الذى يعرض أجهزة الإنتاج لهزات شديدة وخسائر جسيمة نتيجة التخبط فى السياسات وعدم استقرارها .

لقد تم فى السنوات الست الماضية إرساء قواعد نهضة صناعية أساسية وتم تحقيق بعض الإنجازات الهامة إذ بلغت قيمة الاستثمارات الصناعية خلال سنوات الخطة الخمسية الأول ٤٠٣,٩ مليون من الجنيهات . وفى سنة ٦٥/٦٦ بلغت تلك الاستثمارات ٩٣,٤ مليون جنيه وبذلك بلغ إجمالى الاستثمارات فى الصناعة فى الفترة ٦٠/٦١ حتى ٦٥/٦٦ مبلغ ٤٩٧,٣ مليون جنيه وفى الوقت ذاته بلغ إجمالى قيمة الإنتاج الصناعى ٨٦٥٠,٥ مليون جنيه (بالأسعار الجارية) للفترة نفسها كذلك بلغ الدخل المحلى الناتج من الصناعة خلال فترة الست سنوات السابقة ٢٣٣٩,٨ مليون جنيه (بالأسعار الجارية) .

ولقد كان طبيعياً أن نتوقع من قطاعنا الصناعى التابع للقطاع العام — وقد توفرت له إمكانيات وموارد معقولة بالإضافة إلى تعضيد الدولة ومساعداتها المستمرة — إنجازات أكبر وإنتاجية وكفاءة أعلى . ولكن بالنظر إلى الإنجازات المحققة فعلا ، تبين لنا أن هناك قصوراً وأن مجالات التحسين والتطوير لا نهاية لها .

أن المشكلة الأساسية في اعتقادى لا تنحصر فى توسيع قاعدة الإنتاج الوطنى ، بقدر ما تتركز فى حسن استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة باستخدام أساليب الإدارة العلمية الحديثة .

معوقات الكفاءة الإدارية فى القطاع العام :

على ضوء تحديدنا للعناصر المؤثرة فى كفاءة الإدارة سنحاول الآن تبين الأسباب التى أسهمت فى الوصول بالكفاءة الإدارية فى وحدات القطاع العام إلى ذلك المستوى المنخفض الذى لمسناه .

أولا – المديرون :

لقد أوضحنا أن كفاءة المدير الفرد تتوقف على مهاراته وقدراته من ناحية ، وعلى دوافعه ورغباته فى العمل من ناحية أخرى ، وأن هذا يقتضى وضع أسس علمية سليمة لاختيار وتدريب المديرين وتوفير الحوافز المناسبة التى تلاقى قبولا لديهم .

ولكن ماذا تم فعلا فى تجربة القطاع العام فى السنوات الماضية بالنظر إلى تلك الأنشطة الرئيسية الثلاثة :

- الاختيار .
- التدريب .
- الحوافز .

صفات المدير المصرى :

لقد أوضحت بعض الدراسات أن حوالى ٩٤٪ من رؤساء ومديرى الشركات والمؤسسات العامة من خريجى الجامعات ، وهى نسبة تعتبر أعلى ما فى العالم كما يتضح من الأرقام التالية ، (أنظر الجدول رقم ٩) .

الجدول رقم (٩)

مقارنة بين المؤهلات العلمية للمديرين

فى الجمهورية العربية المتحدة ، أمريكا ، وإنجلترا ، والإتحاد السوفيتى

مستوى تعليم المديرين	ج.ع.م.	أمريكا	الاتحاد السوفيتى	إنجلترا
تعليم جامعى	٩٤٪	٥٧٪	٨٠٪	٢٦٪
تعليم أقل من الجامعى	٦ ٪	٤٣٪	٢٠٪	٧٤٪
إجمالى	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪

المصدر : د . فؤاد شريف و د . نبيل شعث — مذكرة المعهد القومى للإدارة العليا رقم ١٥ سنة ٧٧ ص ٥ .

ومن ناحية أخرى فإن توزيع المديرين فى القطاع العام من حيث التخصصات العلمية يأخذ الشكل التالى ، (أنظر الجدول رقم ١٠) .

الجدول رقم (١٠)

التخصصات الجامعية لمديرى القطاع العام

فى ج.ع.م.

التخصص	النسبة
هندسة	٣٦٪
تجارة	٣٥٪
قانون	١٣٪
آداب وعلوم اجتماعية	٨ ٪
تخصصات أخرى	٨ ٪

المصدر : السابق ص ٦ .

يتضح مما سبق أن تجربة القطاع العام فى مصر حتى الآن تضع تركيزاً أساسياً على عنصر المقدرة والمهارة كأساس فى الاختيار لشغل الوظائف الإدارية . ولقد تعثرت عمليات الاختيار لفترة طويله ، إذ لم تكن معايير الاختيار والمفاضلة بين الأفراد المختلفين واضحة أو محددة . ففى بداية نشأة القطاع العام دار نقاش طويل حول المفاضلة بين فريقين من الأفراد لتولى مناصب الإدارة وهما :

(ا) أهل الثقة وهم اللذين اتضح إخلاصهم وولائهم للثورة ولكن ينقصهم التأهيل الفنى اللازم للعمل الإدارى .

(ب) أهل الخبرة وهم اللذين يتمتعون بالقدرة والمهارة الإدارية ، ولكن قد ينقصهم الارتباط التام بخط التفكير الثورى .

وقد رجحت كفة أهل الثقة لفترة من الوقت أظهر بعضهم خلالها نجاحاً فى إدارتهم للوحدات التى عهد بها إليهم ، إلا أن التجربة أظهرت بصفة عامة أن هذا المعيار لم يكن هو أسلم المعايير فى اختيار أفراد الإدارة للوحدات الإنتاجية . وكانت الظاهرة الأساسية فى تلك الفترة التسرع الشديد فى إقامة المشروعات الجديدة دون دراسة أو بحث ودون حساب لاحتمالات النجاح ، بالإضافة إلى عدم خبرة القائمين على إدارتها ، الأمر الذى نتج عنه فشل كثير من تلك الوحدات ، ولا زال بعض تلك المشروعات قائماً حتى الآن يعانى من نتائج التسرع فى الإنشاء .

لقد اتضح إذن أن الإخلاص والنوايا الطيبة ليست هى كل الصفات اللازمة للمدير الكفء ، وبالتالى اتجه الرأى إلى اتخاذ الخبرة أساساً للاختيار فى مناصب الإدارة . وقد تعثرت تلك التجربة أيضاً لسببين رئيسيين :

(ا) السبب الأول أنه شاع تصور بأن المدير الناجح هو من تتوفر له مهارة فنية خاصة ، وارتبط هذا الفهم بالناحية الهندسية . فقد تغلبت على القائمين بمهمة اختيار المديرين الفكرة القائلة بأن الصناعة والإنتاج بصفة عامة

أن هى إلا مسألة هندسية بحتة ، وبالتالى فإن المهندس هو أقدر من يتولى العمل الإدارى .

(ب) والسبب الثانى هو الاتجاه إلى الاستعانة بأفراد القوات المسلحة وخريجى الكليات العسكرية فى المناصب الإدارية باعتبارهم خبراء فى التنظيم والضبط والربط . وقد روج لتلك الفكرة الخبير الأمريكى فردريك هاربيسون وقد استدعته المؤسسة الاقتصادية عام ١٩٥٨ لدراسة مشاكل الإدارة المصرية واقتراح سبل علاجها . وقد جاء فى تقريره أنه بالنظر إلى ضيق الموارد المتاحة من الخبرات الإدارية فى مصر ، يعتقد أن من المصادر التى يمكن الاعتماد عليها فى إدارة المشروعات ، أعضاء القوات المسلحة خاصه الذين لديهم التدريب الهندسى إلى جانب الخبرة التنظيمية . ثم اقترح هاربيسون فى تقريره إنشاء معهد لتدريب وإعداد أفراد الإدارة العليا .

ولقد امتد هذا التفكير وتطور فى السنوات الأخيرة حيث اتخذت صفة المهارة الفنية للمدير طابع التخصص الحرفى أو المهنى . وبذلك رأينا الاتجاه إلى تعيين المهندسين فى مناصب الإدارة فى الشركات الصناعية يمتد ليشمل تعيين أطباء وصيادلة فى مناصب الإدارة العليا فى شركات الأدوية والمستحضرات الطبية ، واختيار صحفيين وكتاب لإدارة المؤسسات الصحفية والثقافية ودور النشر والتوزيع . كذلك أصبح الكاتب المسرحى ، طبقاً لهذا المعيار ، هو خير من يدير مؤسسة المسرح ، والمخرج السينمائى هو خير من يرأس شركة للإنتاج السينمائى وهكذا .

أن ذلك الاتجاه إلى قصر المهارة الفنية للمدير على التخصص الحرفى ، يعتبر إلى حد كبير مصدراً أساسياً من مصادر الفشل وانخفاض الكفاءة الإدارية فى كثير من وحدات القطاع العام . أنه وإن توافرت للطبيب أو الصيدلى أو المهندس معرفة علمية ضرورية وهامة بفرع من فروع الخبرة الإنسانية ، إلا أنها ليست كافية لتجعل منه مديراً ناجحاً على مستوى عال من الكفاءة الإدارية .

لقد وضح لنا أن ما يحتاج إليه المدير ، بالإضافة إلى التخصص العلمى والمعرفة الفنية (أو بغض النظر عنها) هو القدرة على تفهم واستخدام الأساليب العلمية فى الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة . أن الإدارة هى عملية قيادة بالدرجة الأولى ، ولابد للمدير الكفء أن يمارس مهمة قيادية فى المقام الأول حتى يتمكن من توجية جهود العاملين إلى تحقيق هدف محدد . أن المشكلات الإدارية فى المشروعات الحديثة تتنوع وتتشابك بحيث يصعب على المدير الذى تنحصر خبرته ومعلوماته فى ناحية معينة كالهندسة أو الاقتصاد مثلا أن يتمكن من الإحاطة بكافة جوانب العمل الإدارى من إنتاج ، تسويق وتمويل ، وشئون أفراد .

أن كثيراً من مشاكل التسويق التى تعانى منها الصناعة المصرية التى تتمثل فى تراكم المخزون السلعى من أصناف راكدة ، وعدم القدرة على اكتساب وغزو أسواق جديدة باتباع أساليب البحث والدراسة العلمية لطبائع وعادات المستهلكين ، ترجع فى جانب كبير منها إلى سيطرة العقلية الفنية على الإدارة المصرية ، وإلى تركيز اهتمامها على الناحية الإنتاجية دون إعطاء القدر الكافى من الاهتمام والدراسة لمشاكل السوق .

إن الصفة الأساسية والمهارة الأولى التى ينبغى توافرها فى المدير الكفء ، هى القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية بفعالية وكفاءة آخذاً فى الاعتبار العوامل الإنتاجية ، والتسويقية ، والتمويلية ، والإنسانية المتداخلة والمتشابكة فى أى موقف إدارى مع مراعاة الظروف المحيطة ، ومتابعة التطور والتقدم فى فنون وعلوم الإدارة .

إذن نخرج من هذا العرض إلى أن الأساس الأول فى توفير هيئة إدارية على مستوى عال من الكفاءة ، يتحقق برسم سياسة للاختيار السليم وتحديد المعايير العلمية للاختيار . أى أن الاختيار السليم هو الخطوة الأولى فى سبيل توفير المدير الكفء وقد فشلت تجربة القطاع العام حتى الآن فى الوصول إلى مخطط علمى سليم لاختيار رجال الإدارة .

التدريب الإدارى :

ويرتبط بموضوع اختيار المديرين قصد الحصول على من يمتلكون صفات ومؤهلات خاصة ، موضوع التدريب الذى يرمى إلى تنمية تلك الصفات والمؤهلات وصقلها وزيادة قدرة المدير على القيام بعمل إدارى متميز .

ورغم الاهتمام الزائد الذى يلقاه نشاط التدريب الإدارى فى مصر الآن ، نحذر من نقطة أساسية هى أن التدريب لن يخلق الإدارى الناجح إذا لم تتوافر للشخص المقومات الأساسية اللازم توافرها فى المدير . أن مهمة التدريب تقتصر على إتاحة الفرصة للفرد لتجديد وتنمية معلوماته ، وتوفير الجو المناسب لتنمية الخبرات والمهارات الإدارية .

ولكن نتيجة للخطأ فى أسلوب الاختيار السابق الإشارة إليه ، قام نشاط التدريب الإدارى فى مصر (خاصة بالنسبة إلى الإدارة العليا) على أساس غير سليم فى أغلب الأحيان ، إذ قصد منه أساساً أن يحول مجموعة من شاغلى المناصب الإدارية الذين لا يتمتعون بالمهارات والمعلومات الأساسية ، إلى مديرين أكفاء ، وهذا هدف صعب المنال .

لقد انتشرت وتعددت أجهزة التدريب لإداريى القطاع العام بحيث أصبحت المشكلة الأساسية هى التنسيق بين تلك الأجهزة ورسم سياسات عامة للتدريب تحقق أهداف واحتياجات المشروعات المختلفة .

والتدريب ينبغى له لكى يصبح فعالا أن تتوافر له مجموعة من الشروط :

(ا) أن يصدر عن حاجة فعلية للتدريب .

(ب) أن يتوافر للشخص موضع التدريب الدافع الشخصى للتعلم والنمو .

(حـ) أن تهيأ ظروف العمل بطريقة تسمح للفرد بتطبيق الأفكار

والأساليب الحديثة التى درب عليها . وبدراسة نشاط التدريب السائد فى مصر حالياً نجد أن الشروط الثلاثة السابقة غير متوافرة فى أغلب الأحيان . فكثير من شركات القطاع العام لا تقوم برسم خطة تدريبية على أساس علمى سليم بحيث تعكس الاحتياجات الفعلية للمشروع . وإنما يكون الهدف أساساً هو استكمال شكلى لمطلب التدريب الذى نصت لائحة العاملين بالقطاع العام على ضرورة قيام الشركات به ، وتمشياً مع الاتجاه العام الذى يعتبر النشاط التدريبى للشركة من معايير تقييم الأداء . وعلى هذا نجد الاهتمام بالتدريب ينحصر فى غالب الأحيان فى الناحية الكمية (أى عدد الذين تم تدريبهم) بغض النظر عن نوعية وجودة التدريب ، ومدى صلاحيته لظروف الشركة .

ونظراً إلى الأسلوب الذى يجرى به اختيار الأفراد لحضور الدورات التدريبية وهو يأخذ شكلا روتينياً بحتاً ، لا يشعر الفرد بحاجة أساسية إلى التدريب ولا يدفعه شعور بالرغبة فى التعلم . لذلك تنحصر عملية التدريب فى كونها فرصة للتغيب عن العمل دون ما اهتمام حقيقى باكتساب معلومات أو خبرات جديدة .

ولا شك أن عدم توافر الشرط الثالث يعتبر عاملا مؤثراً فى كفاية التدريب وفعاليته . إن اكتساب الفرد لخبرات ومعلومات جديدة وتعرفه أساليب علمية وحديثة فى أداء الأعمال ، يجعله متحفزاً إلى تطبيقها فى عمله ، ولكنه يفاجأ غالباً بأن ظروف وإجراءات العمل فى شركته لا تزال كما هى ، وأن طبيعة التنظيم لا تسمح له بتطبيق أفكاره ومعلوماته والإفادة منها . أى أن إمكانيات التغيير منعدمة أو تكاد ، وبالتالى تختزن المعلومات والخبرات فى نفس الشخص ولا يتاح لها فرصة الإنطلاق . ومن هنا تنعدم فائدة التدريب ، بل تتضح مأساة التدريب ، إذ أنه يؤدى إلى حالات من الأحباط والقلق النفسى التى تصيب الفرد . أن السؤال الأساسى الذى يتردد على لسان كل من يحضر دورة تدريبية فى مجالات الإدارة والتنظيم هو الآتى :

« ما فائدة هذا الكلام إذا لم تكن لنا قدرة على تنفيذه ؟ »

«أليس الأجدر أن يوجه هذا التدريب إلى الذين يملكون القدرة على العمل ؟ »

وحقيقة الأمر أن هذه الأسئلة تتردد فى الدورات التدريبية مهما اختلفت المستويات الإدارية للحاضرين ، حتى إذا كانوا من رؤساء مجالس الإدارة ، فالأصوات تتعالى بأن هناك فى المؤسسات والأجهزة المركزية للإشراف والرقابة من هم أجدر وأولى بالتدريب .

إذن الاعتماد على التدريب كوسيلة لإعداد المدير الكفء دون أن تتوافر لهذا المدير المقومات الأساسية اللازمة للعمل الإدارى ، لن يؤتى أى نتيجة إيجابية . ومن ناحية أخرى فإن عدم إتاحة فرص العمل وتهيئة الجو المناسب للإفادة من المعلومات والخبرات المكتسبة أثناء التدريب ، تقلل من فعاليته إلى حد بعيد ، وقد تؤدى إلى آثار عكسية .

لماذا يعمل المديرون ؟

عامل أساسى آخر يؤثر فى كفاءة الإدارى هو أنواع الرغبات التى تحركه وتدفعه إلى العمل وتؤثر فى مدى الجهد والإخلاص فى الأداء . ولقد تبينا من دراستنا للدوافع الإدارية فى مصر ، أن هناك رغبات أساسية يسعى المديرون إلى تحقيقها من خلال العمل هى :

- المرتب والعائد المادى المجزى .
- حرية العمل والتصرف وحرية اتخاذ القرارات فى مشاكل العمل .
- توافر الاستقرار والطمأنينة فى المنصب الإدارى .
- القضاء على تعدد جهات الإشراف والرقابة .

أن استعراض كل ما كتب وقيل عن مشاكل الإدارة فى القطاع العام وما يثيره المديرون من مطالب خلال السنوات الماضية فى مؤتمرات الإدارة

والإنتاج وغيرها من المناسبات ، ليوضح بجلاء أن ما يحصل عليه رجال الإدارة فى القطاع العام من حوافز ، لا يتفق تماماً مع ما يشعرون به من رغبات .

أن المرتبات قد حدد لها حد أقصى من ناحية ، ومن ناحية أخرى ترتب على عمليات التغيير فى المناصب الإدارية وتعديل لائحة العاملين بالقطاع العام عدة مرات ، أن استمر عدد من رجال الإدارة العليا فى المؤسسات والشركات يتقاضون مرتباتهم بطريقة مؤقتة ولم تحدد لهم مرتبات بصفة ثابتة منذ سنة ١٩٦٢ . هذا بالإضافة إلى تخفيض البدلات المختلفة التى كانوا يتقاضونها . ولا نستطيع فى هذا المجال إلا أن نقول أن المدير المصرى يحصل على عائد مادى بخس إذا ما قورن بطبيعة وظروف عمله . بالإضافة إلى هذا ترتب على تطبيق نظام تقييم الوظائف أن جمدت أجور عدد غير قليل من العاملين ، إذ كانوا يحصلون — قبل التقييم — على مرتبات تزيد عن المرتبات المقررة باللائحة لفئات الوظائف التى يشغلونها . وتجميد الأجور ، وإن كان يمكن تفسيره على أساس أن من جمد أجره إنما كان يحصل على عائد يفوق قيمة عمله قبل التقييم ، إلا أن واقع الأمر أن ذلك التجميد يمثل أحباطاً لدوافع العمل لديه ويجعله يميل إلى التكاسل والتهاون فى أداء عمله ، إذ لا يرى انعكاساً مباشراً لعمله على ما يحصل عليه من دخل .

من ناحية أخرى فإن تعدد الأجهزة الإشرافية والرقابية المختلفة وامتداد أثر التشريعات الحكومية إلى نطاق الشركات ، قد عمل على تحديد حرية المدير فى العمل إلى حد بعيد ، ونزع جانباً أساسياً من قدرته على اتخاذ القرارات كما سيرد تفصيله بعد قليل .

أما من حيث الاستقرار والأمان فى المنصب الإدارى فقد ثبت بالقطع أن هذا أمل بعيد المنال ، إذ تعددت عمليات التغيير والتبديل فى القيادات الإدارية بالقطاع العام بدرجة لم يعد معها سبيل إلى الاستقرار ولا أساس للإدارى لتفهم ظروف وحدته . فريثما يتهيأ له وقت كاف للإحاطة بطبيعة الشركة التى يرأسها ويلم بظروف الإنتاج والتسويق ويتعرف العاملين فيها ،

وبمجرد الانتهاء من الدراسات التنظيمية اللازمة لإعداد الهيكل التنظيمى للشركة ورسم خريطة التنظيم ويبدأ الالتفات إلى وضع خطط العمل والإنتاج، حتى يفاجأ بنقله إلى شركة أخرى . لقد تفشت ظاهرة التنقلات بين رجال الإدارة فى القطاع العام حتى أصبحت تماثل فى انتظامها حركة تنقلات رجال القضاء والشرطة ، وإن كانت تتفوق على الأخيرتين فى درجة شمولها ، إذ غالباً ما تمس الحركة القضائية مثلا بعض رجال القضاء ، على حين أن الحركة الإدارية تشمل كل رؤساء وأعضاء مجالس إدارات شركات (وأحياناً مؤسسات) القطاع العام .

ومما يزيد الأمر سوءاً أن نقل قاض أو رئيس محكمة من جهة إلى أخرى لا يترتب عليه تعديلات تذكر فى جهاز المحكمة المنقول منها أو إليها ، ولكن الحال عكس ذلك تماماً فى القطاع العام ، إذ يترتب على تغيير رئيس مجلس الإدارة تغييرات جذرية وشاملة تمتد من أعضاء مجلس الإدارة إلى مدير مكتب رئيس المجلس وسكرتيريه ، إلى كثير من الأعضاء الأساسيين فى التنظيم وبالتالى ينعدم الاستقرار اللازم لوضع الخطط — أى خطط — موضع التنفيذ[1] .

ثانياً — التنظيم :

لا شك أن هناك تفاعلا بين نوعية المدير من حيث مهاراته ورغبته فى العمل من ناحية ، وطبيعة المناخ العام الذى يتم فيه العمل الإدارى من حيث التأثير فى كفاءة التنظيم الداخلى لوحدات القطاع العام من ناحية أخرى .

فنتيجة للفشل فى اختيار وتدريب القيادات الإدارية السليمة وتوفير الحوافز المناسبة لها ، تمكنت عناصر متباينة الكفاءة من شغل المناصب الإدارية الهامة فى وحدات القطاع العام ، الأمر الذى ساعد على انتشار بعض المفاهيم الخاطئة عن التنظيم وأسسه ، مما أدى إلى تكوين تنظيمات

---

(١) لا شك أننا نلاحظ ازدياد الاتجاه إلى توفير الاستقرار الوظيفى لمديرى القطاع العام فى السنتين الأخيرتين .   المؤلف

إدارية غير فعالة فى كثير من وحداتنا الإنتاجية .

فقد انتشر مفهوم التنظيم على أنه عبارة عن هيكل الوظائف وترابطها بعضها مع بعض فى تدرج هرمى يتخذ مظهره الأساسى فى خريطة تنظيمية (أو شجرة) توضح تسلسل الوظائف والمستويات الإدارية . وقد انصرف الكثير من القيادات الإدارية إلى بذل الجهد فى إعداد تلك الهياكل التنظيمية ، ولكن الأمر كان ينتهى دائماً عند إعداد الشكل دون محاولة لربط المضمون بواقع العمل ، ووضع تلك التنظيمات موضع التطبيق الفعلى ، والإفادة منها فى توجيه مجريات العمل فى الشركة أو المؤسسة .

ولقد ساعد على شل فاعلية تلك الهياكل التنظيمية عدة عوامل أساسية منها :

١ – الاتجاه إلى النمطية فى إعدادها بحيث أصبح هناك عدد محدد من الأنماط التنظيمية التى تنقل من شركة إلى أخرى أو من قطاع إلى آخر دون أى اعتبار للاختلافات الموضوعية بين بعضها البعض .

٢ – تطبيق إجراءات توصيف الوظائف وتقييمها واتخاذها أساساً لتحديد الأجور والمرتبات ، كان حافزاً للكثيرين على المبالغة فى تحديد اختصاصات وظيفته والعمل على توسيع نطاق مسئولياته ، وبالتالى يرفع من قيمة وظيفته ويضمن الحصول على فئة مالية أعلى . وقد أدى ذلك إلى صراعات وخلافات أساسية كالخلاف على تبعية المخازن للإدارة المالية والتجارية أو إدارة الشئون الإدارية أو الاختلاف على تبعية أقسام التخطيط والمتابعة .

٣ – كثرة عمليات التغيير فى القيادات الإدارية للقطاع العام ، أدى إلى عرقلة كثير من تلك الجهود التنظيمية وكثرة عمليات إعادة التنظيم ، الأمر الذى أفقدها قيمتها ومعناها وأصبحت تلك العمليات جزءاً من العمل الروتينى لكثير من شركاتنا ، دون أن يرتبط التنظيم أو إعادته بهدف محدد أو فكرة معينة سوى خدمة الأهداف الشخصية للإدارة العليا .

من ناحية أخرى ، فإن ظروف عمل القطاع العام وطبيعة مرحلة النمو التى يجتازها وما تبعها من كثرة أجهزة الإشراف والرقابة وتدخل الأجهزة الحكومية فى تحديد العديد من مجالات العمل الإدارى ، أدى إلى إضعاف قدرة إدارات المشروعات على تخطيط القوى العاملة على أسس سليمة ، الأمر الذى أدى إلى تضخم عدد الموظفين دون ارتباط حقيقى بحاجة العمل ، مما ساعد على ضعف الصلة بين قدرات ورغبات الأفراد من ناحية وطبيعة الأعمال والوظائف التى يعهد بها إليهم من ناحية أخرى .

كل تلك العوامل مضاف إليها زحف الروتين الحكومى والأسلوب البيروقراطى على القطاع العام ، والتوسع فى تطبيق اللوائح الحكومية (كالقانون المالى ولائحته التنفيذية ، لوائح المشتريات والمخازن . .) أدى إلى تكوين عقلية بيروقراطية تتميز بالإهمال والتهاون والتهرب من تحمل المسئولية ، وعدم الرغبة فى الإقدام والمبادرة .

ولا شك أن تلك الصورة لا يجوز تعميمها على كل وحدات القطاع العام ، إذ لا زالت هناك وحدات تتصف بديناميكية وفعالية تنظيماتها وتجدد حيوية العاملين فيها وتخلصهم من العقلية البيروقراطية ، إلا أن تلك الوحدات قلية العدد إلى حد بعيد .

من ذلك نرى أن نوعية وحركية التنظيم تؤدى إلى التأثير فى الكفاءة الإدارية ، وفى حالة القطاع العام كان هذا التأثير فى اتجاه مضاد للتقدم والتجويد . أن التنظيم باعتباره العصب الحقيقى لفاعلية الإدارة وكفاءتها يمثل عقبة أساسية فى سبيل رفع كفاءة الإدارة فى القطاع العام .

ثالثاً — المناخ :

تميز المناخ المحيط بوحدات القطاع العام بعدة خصائص أساسية كان لها (وما زال) تأثير سيىء فى كفاءة الإدارة . وأهم تلك الخصائص :

١ — عدم الاستقرار على هيكل تنظيمى أساسى للقطاع العام ، وتعاقب

عمليات إعادة تنظيم القطاع العام . فمنذ صدور قوانين التأميم فى يوليو سنة ١٩٦١ تغير الإطار التنظيمى للقطاع العام عدة مرات وقد ترتب على تلك التغييرات إعادة تنظيم جذرية فى علاقات وأساليب وأهداف العمل الإنتاجى . ويمكن تلخيص تلك المحاولات لتنظيم القطاع العام وإعادة تنظيمه فى الآتى :

١ - قرار جمهورى رقم ١٢٠٢ لسنة ١٩٦١ (الجريدة الرسمية فى ٢٠ يوليو ١٩٦١ العدد ١٦٢) القاضى بضم الشركات المؤممة إلى المؤسسة الاقتصادية ومؤسسة مصر ، ومؤسسة النصر أساساً بالإضافة إلى بعض المؤسسات الأخرى التى كانت قائمة وقتئذاك .

٢ - قرار رئيس الجمهورية رقم ١٣٢٧ لسنة ١٩٦١ (الجريدة الرسمية فى ٣١ أغسطس ١٩٦١ العدد ١٦٨) والذى وضع إطاراً تنظيمياً لمؤسسات القطاع العام بحيث تم تقسيمها إلى :

(ا) مؤسسات عامة إنتاجية (عددها ٨) .

(ب) مؤسسة عامة للخدمات (عددها ٤) .

٣ - اتباع مبدأ التقسيم النوعى للمؤسسات (قرار جمهورى رقم ١٨٩٩ لسنة ٦١ - الجريدة الرسمية فى ٢٨ ديسمبر ١٩٦١ العدد ٣٠٠) إذ تم إنشاء ٣٨ مؤسسة نوعية حلت محل المؤسسات الثلاث الكبرى وتمت تبعيتها للوزارات المختلفة . . ولا زال هذا هو الإطار التنظيمى العام للقطاع العام حتى الآن ، وإن كان قد حدث توسع كبير فى إنشاء المؤسسات العامة .

ومما يلاحظ فى هذا الشأن أن تلك التغيرات فى تحديد الهيكل التنظيمى للقطاع العام ، قد ترتب عليها النتائج الأساسية التالية :

١ - التضارب أو الازدواج فى الاختصاصات بين الوزارة والمؤسسات العامة .

٢ - عدم تحديد العلاقات بين الشركات والمؤسسات المشرفة عليها تحديداً واضحاً .

٣ ــ استمرار قيام عدد من الأجهزة السابقة على إنشاء القطاع العام دون تحديد دقيق لاختصاصاتها أو مسئولياتها ، مثل مصلحة الشركات بوزارة الاقتصاد ، ومصلحة التسويق الداخلى بوزارة التموين (راجع التقرير المقدم من الدكتور عبد العزيز حجازى وزير الخزانة عن أسس الإصلاح الإقتصادى والمالى بالقطاع العام) .

٤ ــ قيام مؤسسات فى مجالات نشاط كانت تقوم به شركة واحدة وتحويل بعض الشركات إلى مؤسسات عامة والمغالاة فى إضفاء صفة المؤسسة ذات الطابع الإقتصادى على عديد من المؤسسات التى لا ينطبق عليها هذا الوصف .

وبالإضافة إلى تلك التغييرات الهيكلية فى القطاع العام ، تم إنشاء عدد من الأجهزة المركزية للإشراف والرقابة وتوسيع وتطوير اختصاصات بعض الأجهزة الرقابية القائمة . فقد تم إنشاء الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة والجهاز المركزى للمحاسبات والجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء .

وقد أدت تلك التغيرات إلى أن إدارة وحدات القطاع العام أصبحت تتم فى ظروف تقلل من كفاءتها إلى حد بعيد . أن المدير فى شركات القطاع العام يؤدى عمله فى ظل مناخ يجعل من أداء العمل الإدارى أمراً صعباً بطبيعته . فالأهداف المطلوب تحقيقها ينقصها الدقة والتحديد . كما أن مجالات اختصاص المدير وحدود سلطاته غير وضحة ولا محدودة . وفى الوقت الذى تتصارع فيه جهات وأجهزة مختلفة على الانتقاص من سلطانه : فالمؤسسة العامة ، وأجهزة التخطيط والرقابة المركزية ، وأجهزة الفتوى والتشريع ، والمجالس المحلية والشعبية والقيادات السياسية والتنظيمات العمالية كلها تتدخل فى توجيه عمل المدير والرقابة عليه ، تتوافر احتمالات التناقض والاختلاف بين أهداف تلك الهيئات والأجهزة وأساليبها ، الأمر الذى يجعل إمكانية الاستجابه إليها أو التوفيق بين مطالبها هدف عسير التحقيق .

وبذلك تنصرف طاقات إدارية كبيرة فى محاولات للتأكد من مطابقة

الإجراءات للقوانين واللوائح ، واطمئنان إلى استكمال الشكل دون الالتفات إلى المضمون .

أن المدير فى وحدات القطاع العام يعمل فى جو يتصف بتكاثر وتعدد مصادر الضغط وتراكم الطلبات والتوقعات المتناقضة بينما لا تتوافر لديه الموارد الضرورية التى تمكنه من مقابلة تلك الضغوط أو الاستجابة إلى كل الطلبات والتوقعات . فبينما يحدد الهدف بضرورة العمل على زيادة الإنتاج وتحسين جودته وخفض النفقات وزيادة العمالة ، نجد المدير لا يملك كل الوسائل التى تمكنه من تحقيق تلك الأهداف [1] :

١ ــ قدرته على تخطيط وتكوين قوة عاملة فعالة محدودة . إذ نجد لائحة العاملين بالقطاع العام (مادة ٧) التى تنص على أنه « لا يجوز التعيين بوظائف المؤسسات العامة والوحدات الاقتصادية التابعة لها من العاملين الذين تركوا الخدمة فى الحكومة أو المؤسسات العامة والوحدات الاقتصادية التابعة لها إلا فى وظائف ذات فئات لا تجاوز فئاتهم الأصلية وبمرتبات لا تجاوز مرتباتهم الأصلية ويكون التعيين على خلاف ذلك بقرار من رئيس الجمهورية » .

أما العاملون الذين لم يتركوا الخدمة فيجوز نقلهم وفقاً لقواعد النقل المقررة فى هذا الشأن .

وطبقاً للمادة ٣٣ من اللائحة نفسها (٣٣٠٩ لسنة ١٩٦٦) فإن النقل يكون إلى وظيفة من فئة وظيفة المنقول ذاتها .

أن تلك القواعد قد حدت إلى درجة كبيرة من قدرة الإدارة على اجتذاب العناصر الصالحة للعمل بالقطاع العام ، بالإضافة إلى أن التعديل

---

(١) هذه الأسباب تذكر من وجهة نظر المديرين ولا تعنى أننا نوافق عليها بالضرورة . المؤلف

الأخير الذى أدخل على اللائحة ويجعل منح أول علاوة دورية بعد عامين من التعيين ، يعتبر عاملا معوقاً لإمكانية الإدارة فى جذب الخبرات اللازمة .

ومن ناحية أخرى فإن أسلوب تعيين الخريجين عن طريق اللجنة الوزارية للقوى العاملة ، يترتب عليه فى أغلب الأحيان أن يتكدس فى الشركات أفراد قد يزيدون على حاجة العمل أو قد تختلف مهاراتهم وكفاءتهم عن تلك المطلوبة للأعمال الشاغرة فى المشروع .

٢ ــ القدرة على التخطيط المالى الاستثمارى محدودة تبعاً لتوافر الإمكانيات العامة وتخضع تلك الخطط دائماً للتغيير والتبديل بواسطة المؤسسة .

٣ ــ عدم الاستقرار والانتظام فى ورود المواد الخام وغيرها من قطع الغيار والأجهزة اللازمة .

وليس من شك أن تلك الآراء التى يرددها المديرون فى بيان أسباب انخفاض كفاءة العمل تبدو منطقية ومقنعة ، إلا أننا لازلنا نركز على أهمية وحيوية دور المدير فى التغلب على أمثال تلك العقبات . فهذه المعوقات يمكن اعتبارها جزءاً طبيعيا من مناخ المدير المصرى يجب عليه توقعها وأخذها فى الاعتبار حين التخطيط والتنظيم لعملياته المختلفة .



الفصل الثالث

اتجاهات العمل لرفع الكفاءة الإدارية فى مصر

ذلك العرض لمعوقات الكفاءة الإدارية بوحدات القطاع العام يبرز حقيقة أساسية ، هى أن عوامل مختلفة قد تشابكت وتفاعلت فى خلق وتجسيم تلك المشكله . ومن هنا لا يكون العمل على حلها تاما وفعالا إلا إذا تمت مواجهة تلك العوامل المختلفة فى وقت واحد ، ومن هنا كان ماجاء فى بيان ٣٠ مارس ١٩٦٨ من ضرورة امتزاج تغيير الأشخاص بتغيير الظروف والمناخ ، تعبيراً صادقا وحقيقيا عن اتجاه الإصلاح المطلوب .

إن بداية الإصلاح لمشاكل القطاع العام وإدارته تنبع من مبدأين أساسيين :

١ ـ أن الشركة ، وهى وحدة الإنتاج الأساسية فى القطاع العام ، ينبغى أن يكون لها استقلال ذاتى يساعدها على إطلاق كل القوى الإنتاجية المتاحة بدون أية عراقيل أو عقبات .

٢ ـ إن الإدارة العليا لكل وحدة من وحدات الإنتاج هى المسئول الأول عن قيادة العمل فيها ، وأنها معرضة للحساب إيجابيا أو سلبيا فى حالتى النجاح والفشل .

من هذا المنطلق يمكن تصور إجراءات رفع كفاءة الإدارة بالقطاع العام وهى تسير فى خطين متوازيين :

الأول ـ (ا) العمل على علاج القصور والنقص الذاتى فى قدرات ومهارات أفراد الإدارة بوحدات القطاع العام من خلال سياسات الاختيار والتدريب القائمة على أسس علمية سليمة تتحدد فيها معايير الاختيار وأساليبه تحديداً دقيقاً وترسم فيها خطة التدريب بحيث تعكس الاحتياجات الفعلية للعمل .

(ب) العمل على توفير الحوافز الضرورية التى تتفق ودوافع العمل لدى أفراد الإدارة بحيث يرتبط الحصول عليها (أو الحرمان منها) بنتائج الأعمال والإنجازات التى تتحقق ومدى اتفاقها مع الأهداف المحددة .

الثانى — تبسيط المناخ العام الذى يمارس فيه القطاع العام أعماله بما يكفل إزالة التناقض والازدواج ويقلل من الجهود الموجهة إلى إجابة طلبات أجهزة الإشراف والرقابة . وفى هذا السبيل نقترح :

١ — دراسة جادة لحقيقة دور المؤسسة العامة وطبيعة إسهامها فى تسهيل مهمة وحدات الإنتاج . إن المؤسسات العامة ، بكل أجهزتها الإدارية والفنية والموارد المخصصة لها إنما تمثل طاقات بشرية ومادية هائلة قد يكون من الأفضل توجيهها إلى ميدان الإنتاج الفعلى ، بدلا من تبديد تلك الموارد فى أعمال بيروقراطية ومكتبية صماء لا تسهم إسهاماً حقيقيا فى الإنتاج ، وما يؤكد هذا الرأى الحقيقة المشاهدة من أن أجهزة المؤسسات وإداراتها يوجد نظير لها فى كل وزارة أى أن هناك ازدواجاً وتكراراً حقيقياً فى الأعمال والاختصاصات .

٢ — دراسة جادة لحقيقة دور الأجهزة المركزية الرقابية تهدف إلى تحديد وتوضيح اختصاصاتها وإزالة ما بينها من ازدواج وتكرار من ناحية كما تعمل من ناحية أخرى على تحديد معايير واضحة وعادلة للرقابة وتقييم الأداء .

٣ — إعادة النظر فى القوانين واللوائح التى تحكم العمل فى القطاع العام — القوانين المالية ، لوائح العاملين وغيرها — بهدف تطويرها وتبسيطها وإزالة ما فيها من قيود على حرية الإدارة فى العمل .

إن هذه الإجراءات تهدف إلى إطلاق حرية الإدارة فى العمل الجاد المخلص من أجل زيادة الإنتاج ورفع مستوى الإنتاجية . إن مشروعات الإصلاح الاقتصادى والمالى للقطاع العام التى كانت محل نقاش وجدل فى

الفترة الأخيرة ، وإن توفرت لها أسباب الدقة العلمية والإيمان المخلص بأهمية تطوير العمل بالقطاع العام من أجل الصالح القومى العام ، إلا أنها لا تمثل إلا محاولات مشتتة لرأب الصدع والتغلب على بعض مظاهر المشكلة دون أن تمس صميم مشكلة القطاع العام وجوهرها ، ألا وهى التنظيم العام الذى يحكم وحداته ويؤثر فى إدارته .

ولقد ارتفعت نغمة جديدة تتهم الآراء المنادية بتحرير القطاع العام وإطلاق طاقاته الإنتاجية بأنها ارتداد عن الإشتراكية ونكسة رأسمالية . ولكن هذا الاتهام لا يقبله العلم ولا المنطق السليم الذى يرى فى عيوب ومآخذ القطاع العام الحالية محاول هدم حقيقة لفكرة الاشتراكية والتطبيق الاشتراكى فى مصر . إن تدعيم القطاع العام وتطويره ورفع كفاءته هو فى واقع الأمر تدعيم للاشتراكية وإبراز لمزاياها ، وتخليص القطاع العام من العيوب والمآخذ هو تنقية للتطبيق الاشتراكى فى مصر من شوائبه التى قد تكون أثرت فى اقتناع البعض بالمبدأ الاشتراكى ذاته .

لذلك نرى أن رفع كفاءة الإدارة فى القطاع العام وتطوير العمل به وزيادة إنتاجية وحداته ، إنما يرتبط أساساً بإعادة النظر فى الهيكل التنظيمى وفلسفة القطاع العام ، وأى إصلاح لا يمس تلك النواحى لا يمكن أن نتوقع له نجاحاً أى نجاح .

إن التطبيق الاشتراكى يرتكز على مبدأين أساسين :

١ — الملكية العامة لوسائل الإنتاج .

٢ — التخطيط القومى الشامل .

من هذا المنطلق يصير التفكير فى أنسب الأشكال التنظيمية التى توفر فرص العمل الحر المنطلق لإدارة وحدات القطاع العام فى الوقت ذاته الذى لا يتخلى عن المبدأين السابقين .

وفى اعتقادى أنه يمكن الوصول إلى هذا الهدف لو عدنا بالقطاع العام

إلى تنظيمه الأول البسيط الذى مارسناه فى السنوات التى تلت إنشاء المؤسسة الاقتصادية ومؤسسات مصر والنصر والهيئة العامة للتصنيع . فى تلك الفترة بدأنا أولى خطوات التصنيع المنظم وفقاً للخطة الأولى للتصنيع التى بدأ العمل بها بعد إنشاء وزارة الصناعة عام ١٩٥٦ وقد كان نمط التنظيم العام فى ذلك الوقت يتمثل فى الآتى :

١ — قيام هيئة السنوات الخمس للتصنيع بدراسه المشروعات الصناعية الأساسية الواجب القيام بتنفيذها وإعداد جميع الدراسات اللازمة .

٢ — قيام المؤسسات الثلاث (الاقتصادية ، مصر ، النصر) بالترويج لتلك المشروعات عن طريق طرح رأس المال فى أسهم للاكتتاب العام . وقد كانت التجربة ناجحة تماماً فى تحقيق شعبية وعمومية الملكية فى تلك الشركات الجديدة ، إذ توزعت ملكية الأسهم على نطاق واسع ودخلت فئات جديدة من أبناء الشعب ميدان الاستثمار الصناعى نتيجة لتبسيط إجراءات الاكتتاب وتقسيط قيمة الأسهم وضمان الدولة للاستثمار فى تلك المشروعات الجديدة .

تلك التجربة إذن كانت تتفق مع المنطق الاشتراكى الأصيل . فى ضمان عمومية الملكية ، إذ توزعت ملكية وسائل الإنتاج بين أبناء الشعب وتحت رقابة الدولة فقد أسهمت فى تغطية رأس مال الشركات التى لم ينجح الاكتتاب العام فى تغطيته ووضعت قيوداً على الحد الأقصى للملكية ، ومن ناحية أخرى كانت تلك المشروعات نتاج تخطيط ودراسة هيئة مركزية تحقق التناسق بينها وتضمن تحقيق الصالح للعام .

ونحن إذ ندعو إلى العودة إلى هذا النظام الذى مارسناه قبلا ، نحدد الأوضاع والشروط الآتية لكفالة نجاحه وفعاليته .

١ — أن يعاد تقييم الشركات التى يتقرر طرح أسهمها للاكتتاب العام (ونرى البدء بعدد محدود على سبيل التجربة) على أسس علمية سليمة .

٢ — تطرح أسهم الشركة بعد التقييم للاكتتاب العام بشرط أن تحتفظ الدولة بنسبة ٢٥٪ من رأس المال على أن تتم إدارتها بمعرفة جهاز جديد للاستثمارات العامة يلحق بالبنك المركزى .

٣ — تعطى أولوية الاكتتاب فى تلك الشركات للعاملين فيها بحيث إذا تمت تغطية رأس المال المطلوب لايكون هناك حاجة لطرح الأسهم للاكتتاب العام . والحكمة من هذا هو أن العاملين فى المشروع هم أصحاب مصلحة رئيسية ومباشرة فى نتائج عمله وبالتالى يعتبر اكتتابهم فى رأس ماله حافزاً أساسيا لهم إلى الإجادة ورفع الكفاءة .

٤ — يتم تحديد حد أقصى للملكية فى أسهم الشركات بحيث لا يزيد ما يملكه الفرد وعائلته عن رقم معين وليكن خمسة آلاف جنيه مثلا (هذا الرقم قابل للمناقشة طبعاً) .

٥ — يسمح بتداول تلك الأسهم فى سوق الأوراق المالية .

٦ — تتحدد فترة انتقال مدتها عام واحد من تاريخ تنفيذ هذا النظام تتولى خلاله الإدارة القائمة للشركات مسئولية الإدارة ، وفى نهاية هذه الفترة يتم انتخاب مجلس إدارة جديد لكل شركة بمعرفة الجمعية العمومية للمساهمين ويلاحظ هنا أن الدولة تسهم بنسبة الربع فى رأس مال كل شركة ، وبالتالى يصير فى مقدورها التحكم فى اختيار رئيس مجلس الإدارة والأعضاء الأساسيين ويتم تعيين ممثلين للدولة فى مجلس إدارة كل شركة تكون لهم كل صلاحيات الأعضاء المنتخبين .

٧ — بعد انتخاب مجالس الإدارة الجديدة ، تعطى لها كل الصلاحيات وتطلق حريتها فى العمل متحررة من كل القيود التى تعانى منها وحدات القطاع العام الآن من حيث التعيين وشغل الوظائف ، وتقرير الإنفاق الاستثمارى ، وإجراءات الشراء والإجراءات المالية . أى يتم تحرير القطاع العام من أساليب العمل الحكومى ويعتبر مجلس الإدارة مسئولا مسئولية مطلقة عن نتائج الأعمال .

٨ — مثل هذا النظام لا يستقيم مع وجود المؤسسات النوعية ولا أجهزة الرقابة المركزية المتعددة ، لذلك نرى العدول عن نظام المؤسسات النوعية والاكتفاء بالوزارات الأساسية كجهات تخطيط وإشراف عام ، وهو الاتجاه الذى بدأته مؤخراً وزارة التموين فى تنظيمها الجديد . وإن كانت لا زالت تأخذ بنظام المؤسسات . إن للمؤسسات العامة بديلا يوجد فى أجهزة الوزارات المشرفة على كل قطاع ، وبالغاء المؤسسات تتم أكبر خطوة فى سبيل تبسيط هيكل القطاع العام فى مصر ، وتحقيق قدر كبير من المرونة وحرية الحركة للشركات .

٩ — إن هذا النظام المقترح يتفق مع فكرة المجالس القومية المتخصصة التى تقوم بدراسة المشاكل القومية وسبل حلها وتصدر فى هذا الشأن توصياتها التى تترجمها الوزارات المختصة بالتعاون مع « الهيئة القومية للتخطيط » إلى توجيهات عمل وأهداف عامة تسترشد بها الشركات فى أداء أعمالها ويتم على أساسها تقييم نتائج الأداء فى تلك الشركات .

١٠ — تصدر الدولة قواعد عامة تسترشد بها الإدارة فى مجالات تحديد الأسعار ، وتحديد الأجور والمرتبات ، وتحديد أنواع المنتجات ومجالات التطوير وغير ذلك من مجالات العمل الإدارى .

١١ — يتم إعادة تنظيم البناء النقابى فى مصر بإعطاء حرية العمل والمرونة الكافية للوحدة الأساسية فى البناء ، وهى نقابة الشركة ، وتعطى للنقابات حرية التفاوض مع الإدارة فى سبيل تقرير مستويات الأجور وعلاقات ونظم العمل فى حدود قواعد لقانون العمل ، وتخضع الخلافات فى هذا المجال لأحكام التحكيم والتوفيق والقضاء العمالى .

١٢ — مسئولية الرقابة على أعمال الإدارة أساساً هى مسئولية الجمعية العمومية للمساهمين ، وإن كانت رقابة الدولة أساساً عن طريق تقييم الأداء والمقارنة مع الأهداف عن طريق جهاز مركزى مثل جهاز المحاسبات .

١٣ — يكون كل وزير مسئول أمام السلطة التشريعية (مجلس الأمة) عن أعمال القطاع الذى يشرف عليه وتناقش ميزانيات الشركات فى مجلس الأمة بواسطة لجان متخصصة ، ويحضر تلك المناقشات رؤساء الشركات المعنية .

تلك هى بعض الملامح العامة لهيكل تنظيمى مقترح لإدارة أعمال القطاع العام فى حدود مفهوم مرن ومتطور للاشتراكية ، وإن كانت تلك الأفكار تحتاج إلى دراسة أعمق وأدق ، إلا أنها تمثل الخطوط العامة لتنظيم يساعد على تحقيق المزايا الآتية التى لا تتوافر للنظام الحالى للقطاع العام :

١ — إن النظام المقترح يحقق مزايا المرونة وحرية الحركة بالنسبة إلى الإدارة ، الأمر الذى يساعد على تحقيق كفاءة إنتاجية أعلى .

٢ — أن الملكية العامة للأسهم تضع على الإدارة ضغطاً مباشراً من أصحاب الأسهم فى سبيل رفع الكفاءة والإنتاجية ، لا يوجد مثيل له فى النظام الحالى .

٣ — إن وجود جمعية للمساهمين يحل مشكلة اختيار أفراد الإدارة العليا ، إذ يتم ذلك بالانتخاب من بين الكفاءات التى أثبتت نجاحاً فى الإدارة وحققت إنتاجية وربحاً أوفر .

٤ — إن احتفاظ الدولة بملكية مباشرة لربع رأس سال الشركة ، يضمن عدم خروج الإدارة عن حدود الأهداف العامة للدولة ، وعدم انحرافها فى متاهات رأسمالية تستهدف المصلحة الخاصة للمساهمين دون المصلحة العامة .

٥ — إن النظام الجديد يؤدى إلى تخفيف العبء عن الجهاز الحكومى فى إدارة العديد من الأجهزة والوحدات الاقتصادية ويركز وظيفة الدولة فى التخطيط والإشراف .

٦ — إن طرح الأسهم للاكتتاب العام يمثل أسلوباً حاسماً لامتصاص

المدخرات وتوفير الاستثمارات اللازمة للانتاج ويعمل على تحقيق التوازن بين الاستهلاك والاستثمار .

٧ – إن الملكية المباشرة (رغم الحدود التى تفرض عليها) تمثل حافزاً حقيقيا إلى الإجادة والارتفاع بمستوى الكفاءة والإنتاج .

إن بعض وحدات القطاع العام حاليا لا زالت بعض أسهمها مملوكة للأفراد ، مثل شركات كيما ، وراكتا ، وشركة الغزل الأهلية . . ومن ناحية أخرى فإن فكرة اشتراك الدولة مع القطاع الخاص فى إدارة عملية التنمية الاقتصادية ، تضمن الإفادة بالعديد من الخبرات والكفاءات الموجودة فى القطاع الخاص التى ترتب على انتقال ملكية شركاتهم للقطاع العام أن انقطعت صلاتهم بميادين العمل والإنتاج .

ولكن تطبيق النظام الجديد يرتبط بوجود نظام فعال وكفء وعادل لتقييم أداء وحدات القطاع العام وتقرير مدى نجاحها فى تحقيق الأهداف المحددة لها . ونقترح فيما يلى الجوانب الأساسية لمثل هذا النظام .

١ – التحليل المالى :

ويتضمن استخدام بعض أنواع النسب المالية التى تساعد على تحديد حقيقة المركز المالى للمشروع (نسب الربحية ، نسب استخدام الأصول ، ونسب الحالة المالية) من ناحية ، وبيان التدفقات المالية من ناحية أخرى .

٢ – التحليل التنظيمى :

ويهدف إلى تحديد كفاءة التنظيم الداخلى للشركة بالاستناد إلى بعض المعايير على النحو الآتى :

– مرونة العلاقات بين أجزاء التنظيم ودرجة وضوح اختصاصاتها .

– مدى التحديد والتخصيص فى تعيين أنواع الكفايات اللازمة لأداء كل عمل .

- مدى تركز السلطة وحق اتخاذ القرارات وتناسبه مع طبيعة العمل .
- مدى سهولة وتوافر البيانات اللازمة للعمل .
- مستوى التعاون بين الأجزاء المختلفة للتنظيم .

٣ – تحليل الإنتاج :

- التنظيم العام لإدارة الإنتاج .
- تخطيط ورقابة الإنتاج .
- الكفاءة التكنولوجية .
- كفاءة استخدام الموارد الإنتاجية .
- جودة الإنتاج .
- الصيانة .

٤ – التحليل التسويقى :

- تطور المبيعات المحلية .
- توسيع الأسواق .
- المخزون السلعى .
- تخطيط النشاط التسويقى .

٥ – تحليل نشاط البحوث .

٦ – تحليل علاقات العمل



مراجع

Ackoff, R.L. *Scientific Method : Optimizing Applied Research Decisions.* N.Y. Wiley, 1962.

Ackoff; R.L. *Design of Social Research* Chicago : University of Chicago Press , 1957.

Argyris, C., *Executive Leadership* N.Y. Harper, 1953.

Bakke, E.W. *Bonds of Organization* N.Y. Harper, 1950.

Barnard, C. *The Functions of the Executive.* Cambridge : Harvard University Press, 1938.

Beer, S. *Cybernetics and Management* English Universities Press, 1959.

Blau, P.M. *Bureaucracy in Modern Society.* Random House, 1956.

Boulding, K. *A Reconstruction of Economics* N.Y. Wiley, 1950.

Bursk, E.C., and D.H. Fenn, Jr. *Planning the future Strategy of your Business.* N.Y. Mc Graw-Hill, 1956.

Chamberlin, N.W. *The Firm : Micro-economic Planning and Scheduling.* Macmillan, 1964.

Chruchman, C.W., Ackoff, R.A., and Arnoff, E.L. *Introduction to Operations Research* N.Y. Wiley, 1957.

Clough, D.J. *Concepts in Management Science* Prentice-Hall, 1968.

Dale, E. *Planning and Developing the Company Organization Structure.* N.Y. AMA, 1952.

Davis, R.C. *The fundamentals of Top Management.* N.Y. Harper, 1951.

Dill, W.R., T.L. Hilton, and W.R. Reitman. *The New Managers.* Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1962.

Drucker, P.F. *The Practice of Management* N.Y. Harper, 1954.

Edwards, W. *The Theory of Decision-Making* Psychological Bulletin, 51, No. 4, 406.

Ewing, D.S. *Long-Range Planning for Management*. N.Y. Harper, 1958.

Forrester, J.W. *Industiral Dynamics*. M.I.T. Press, 1961.

Gordon, R.A. *Business Leadership in the Large Corporation*. Berkeley: University of California Press, 1961.

Greenwood, W.T. *Management and Organizational Behavior Theories : An Interdisciplinary Approach*. South-Western Publishing Co. 1965.

Gulick, L. and Urwick. *Papers on the Science of Administration*. N.Y. Institute of Public Administration, Columbia University, 1937.

Haire, M. (ed.) *Modern Organization Theory* N.Y. Wiley, 1959.

Hanika, F. *New Thinking in Management A Guide for Managers*. Hutchinson of London, 1965.

Homans, G.C. *The Human Group* N.Y. Harcourt, Brace and Co., 1950.

Jones, M.H. *Executive Decision Making* Homewood, Illinios, Irwin, 1657.

Le Breton, P.P. and Dale Henning. *Planning Theory*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1961.

Likert, R. *New Patterns of Management* N.Y. McGraw-Hill, 1961.

McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. N.Y. McGraw-Hill, 1960.

McGuire, J. *Theories of Business Behavior* Englewood Cliffs, N.J.Prentice-Hall, 1964.

March, J.C. and H.A. Simon. *Organizations* N.Y. Wiley, 1958.

Martindell, J. *The Scientific Appraisal of Management*. N.Y. Harper, 1950.

Mee, J.F. *Management Thought in a Dynamic Economy*. N. Y. New York University Press, 1963.

Miller, D.W. and Starr, M.K. *Executive Decisions and Operations Research.* Englewood. Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1960.

Morell, R.W. *Managerial Decision Making.* Milwaukee : Bruce Publishing Co., 1960.

Newman, W. *Administrative Action* N.Y. Prentice-Hall, 1951.

Pearson, K. *The Grammar of Science Cleveland* : Meridian Books, The Wold Publishing Co., 1957.

Savage, L.J. *The Foundations of Statistics.* N.Y. Wiley, 1954.

Schlaifer, R. *Probability and Statistics for Business Decisions.* N.Y. McGraw-Hill, 1959.

Selznick, P. *Leadership in Administration* Evanston, Illinios: Row, Peterson & Co., 1957.

Simon, H.A. *Administrative Behavior,* N.Y. Macmillan Co., 1948.

Simon, H. *Models of Man* N.Y. Wiley, 1957.

Simon, H. *The New Science of Management Decision* N.Y. Harper, 1960.

Taylor, F.W. *Principles of Scientific Management.* N.Y. Harper, 1911.

Tead, O. *The Art of Leadership* N.Y. Mc GraW-Hill, 1935.

Terry, G. *Principles of Management.* Homewood, Illinios, Irwin, 1956

Wiener, N. *Cybernetics, or Control and Communication in the Animal and the Machine.* N.Y. Wiley, 1948.

Wiener, N. *The Human Use of Human Beings Houghton,* 1950.

Vazsonyi, A. *Scientific Programming in Business and Industry* New York., 1958.



مطابع دار المعارف بمصر
سنة ١٩٧٠